



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A JEHO
ZABEZPEČENÍ INFORMAČNÍM SYSTÉMEM**

APPRAISAL OF COMPANY'S FINANCIAL SITUATION AND ITS INFORMATION SYSTEM SUPPORT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petr Zemánek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav informatiky
Student:	Petr Zemánek
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Manažerská informatika
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a jeho zabezpečení informačním systémem

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční situace podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace s použitím informačního systému.

Základní literární prameny:

BASL, J. a R. BAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. Kompletní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace společnosti TON a.s. v letech 2013–2017. Pro zpracování jsou využity ukazatelé finanční analýzy. Jsou zhodnoceny také informační systémy, které společnost používá. Následně jsou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení nebo udržení stávající situace.

Klíčová slova

Finanční analýza, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, tokové ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, zadluženost, rentabilita, Porterova analýza, SWOT analýza, informační systém.

Abstract

This bachelor thesis deals with the evaluation of the financial situation of TON a.s. in the years 2013–2017. Financial analysis indicators are used for processing. The information systems used by the company are also evaluated. Subsequently, recommendations are proposed to improve or keep the current situation.

Keywords

Financial analysis, balance sheet, profit and loss account, flow indicators, difference indicators, ratios, indebtedness, profitability, Porter analysis, SWOT analysis, information system.

Bibliografická citace

ZEMÁNEK, Petr. *Hodnocení finanční situace podniku a jeho zabezpečení informačním systémem* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119975>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil(a) autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za velmi odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi byly z jeho strany poskytnuty při zpracovávání této práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině za obrovskou podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1 Hodnocení současného stavu	13
1.1 Základní údaje	13
1.2 Historie firmy	14
1.3 Výrobní proces	15
1.4 Organizační struktura	17
1.5 Certifikace a společenská odpovědnost	18
2 Teoretická východiska práce	19
2.1 Informační systémy	19
2.1.1 Struktura informačního systému	19
2.1.2 Klasifikace informačních systémů	20
2.1.3 Holisticko-procesní klasifikace podnikových informačních systémů	21
2.2 Finanční analýza.....	25
2.3 Uživatelé finanční analýzy	26
2.4 Zdroje finanční analýzy.....	27
2.4.1 Rozvaha	28
2.4.2 Výkaz zisku a ztrát.....	29
2.5 Metody finanční analýzy	29
2.5.1 Deterministické	29
2.5.2 Matematicko-statické	30
2.6 Analýza absolutních ukazatelů	31
2.6.1 Vertikální analýza a horizontální analýza	31
2.7 Analýza tokových ukazatelů	31
2.8 Analýza poměrových ukazatelů	33

2.8.1	Ukazatele likvidity	33
2.8.2	Ukazatele rentability	35
2.8.3	Ukazatele aktivity	37
2.8.4	Ukazatele zadluženosti	39
2.8.5	Provozní ukazatele	41
2.9	Analýza rozdílových ukazatelů	42
2.9.1	Čistý pracovní kapitál	42
2.9.2	Čisté pohotové prostředky	42
2.9.3	Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	43
2.10	Souhrnné indexy hodnocení podniku	43
2.10.1	Altmanova analýza	43
2.10.2	Index IN05	45
3	Analýza současného stavu	46
3.1	Analýza informačního systému.....	46
3.1.1	Software	46
3.1.2	Ostatní systémy.....	48
3.1.3	Webové stránky	49
3.2	Výpočet horizontální analýzy	50
3.2.1	Horizontální analýza aktiv	50
3.2.2	Horizontální analýza pasiv.....	52
3.2.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	54
3.3	Výpočet vertikální analýzy	55
3.3.1	Vertikální analýza aktiv	55
3.3.2	Vertikální analýza pasiv.....	57
3.4	Analýza rozdílových ukazatelů	58
3.4.1	Čistý pracovní kapitál	58

3.4.2	Čisté pohotové prostředky	59
3.4.3	Čistý peněžně pohledávkový finanční fond.....	59
3.5	Poměrové ukazatele	60
3.5.1	Ukazatele likvidity	60
3.5.2	Ukazatele rentability	61
3.5.3	Ukazatele Aktivita	63
3.5.4	Ukazatele zadluženosti	65
3.6	Provozní ukazatele	67
3.6.1	Mzdová produktivita.....	67
3.6.2	Produktivita dlouhodobého hmotného majetku	68
3.6.3	Produktivita práce z přidané hodnoty	68
3.7	Soustavy ukazatelů.....	68
3.7.1	Altmanova analýza	68
3.7.2	Index IN05	69
3.8	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	70
3.9	Souhrnné zhodnocení finanční situace podniku.....	74
3.10	Souhrnné zhodnocení informačního systému.....	76
3.11	SWOT analýza.....	77
4	Vlastní návrhy řešení	80
4.1	Návrhy ke zlepšení finanční situace.....	80
4.2	Návrhy ke zlepšení informačních systémů	82
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	93

ÚVOD

V současné době, kdy na podnikatelském poli figuruje řada subjektů, je důležité, se nejen zaměřit na to, zda je podnik ziskový, ale také na zpětné vyhodnocení jeho činnosti, které by mělo být v dnešní době nedílnou součástí každého podniku. Zamyslí-li se nad tím, jak moc jednoduché či obtížné, může být pro jednotlivé podniky uspět v konkurenčním prostředí, ve kterém se nachází, je posouzení stavu finančního zdraví téměř klíčové. Prvkem zkoumajícím zmíněné finanční zdraví podniku, je finanční analýza, jež by měla být součástí každého finančního řízení ve firmě.

Další neméně důležitou součást podniku tvoří informační systémy. Téměř všechny podniky dnes využívají informačních systémů, zejména z toho důvodu, aby zjednodušily a zpřehlednily aktivity, ke kterým ve firmě dochází. Podnik může pomocí kvalitního informačního systému, nejen zvyšovat svoji konkurenceschopnost na trhu ale zároveň i zefektivnit řadu procesů, zvyšovat produktivitu, ušetřit náklady i čas a zjednodušit práci svých zaměstnanců.

V této bakalářské práci je zkoumána finanční situace společnosti TON a.s. v letech 2013–2017, jedná se o společnost soustředící se na ruční výrobu ohýbaného nábytku. Součástí práce je i analýza informačních systémů, které jsou ve firmě používány.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této bakalářské práce je provedení komplexní finanční analýzy společnosti TON a.s. v letech 2013-2017 a zhodnocení stávajícího stavu informačního systému společnosti. Na základě zjištěných poznatků budou navrhnutá doporučení, jak by mohl sledovaný podnik zlepšit svou finanční situaci, popřípadě navrhnutá doporučení, jak si stávající situaci ve svém podniku udržet, v případě pozitivních výsledků zjištěných z provedené analýzy.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí. V první části bakalářské práce se zabývám celkovým představením společnosti TON a.s. z hlediska základních informací o podniku, historie, výrobního procesu, organizační struktury a získaných certifikací. Další část bakalářské práce je zaměřena na teoretická východiska z oblasti informačních systémů a metod finanční analýzy, díky kterým jsem nabyt poznatky a vědomosti ke zpracování praktické části práce.

Na základě těchto teoretických východisek jsem zpracoval třetí část bakalářské práce, ve které jsem nejprve zhodnotil stávající pokrytí informačními systémy v různých segmentech společnosti. Finanční stránku podniku jsem hodnotil prostřednictvím absolutních, rozdílových, poměrových a provozních ukazatelů, přičemž některé z těchto ukazatelů jsem následně použil při analýze bankrotních modelů. V posledním úseku analýzy současného stavu jsem provedl Porterovu analýzu konkurenčních sil a SWOT analýzu.

Analytická část práce sloužila jako podklad pro návrhy řešení v posledním segmentu bakalářské práce, který se zabývá návrhem zlepšení aktuální situace. Na základě těchto podkladů jsem společnosti navrhl zdokonalení v oblasti informačních systémů, financování, marketingu a lidských zdrojů.

1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

1.1 Základní údaje

Název společnosti: TON a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: Michaela Thoneta 148, Bystřice pod Hostýnem, PSČ 768 61

IČO: 49970585

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 1.4.1994

Základní kapitál: 404 000 000 Kč

Statutární orgán – představenstvo: Miroslav Rumpela – předseda představenstva

Ing. Milan Dostálík – místopředseda představenstva

Ing. Luboš Jančík – člen představenstva

Dozorčí rada: Ing. Antonín Kalfas – předseda dozorčí rady

Eva Sedláková – člen dozorčí rady

Předmět podnikání: Truhlářství, podlahářství

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Výroba elektřiny

Výroba a rozvod tepla

Provozování dráhy a drážní dopravy

Silniční motorová doprava:

- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,

- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Hostinská činnost

Předmět činnosti: Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor (1).

Společnost TON a.s. již od roku 1861 ručně vyrábí ohýbaný nábytek v místě, kde s touto technologií začala, tedy v Bystřici pod Hostýnem. Ačkoliv je výroba ohýbaného nábytku tradiční řemeslo, společnost TON jej spojuje se současností, prostřednictvím moderních nápadů světových i tuzemských designérů. Každý kus nábytku, který opustí výrobu v Bystřici pod Hostýnem je tak spojením kvality, inovativních tvarů a odkazu místa, kde se již od druhé poloviny 19. století ohýbá nábytek (2).

1.2 Historie firmy

Historie firmy sahá až do druhé poloviny 19. století, konkrétně do roku 1861. V tomto roce byl v Bystřici pod Hostýnem spuštěn provoz továrny, která nesla jméno Thonet a je pevně spjata s německým podnikatelem Michaellem Thonetem, který výrobu ohýbaného nábytku přinesl do Hostýnských vrchů. Tohle místo bylo zvoleno strategicky, nejen kvůli bukovým lesům, jejichž dřevo je ideální pro výrobu ohýbaného nábytku, ale i díky logistickému umístění a pracovní síle. Thonet v okolí hostýnských vrchů vybudoval celkem 5 továren, avšak tu v Bystřici pod Hostýnem zvolil jako centrální, vývojové i inovační centrum celého koncernu THONET (2).

Moderní technologie a nový systém organizace práce, kdy se pracovník specializoval výhradně na jednu činnost, zapříčinily nižší cenu a expanzi do celého světa. Produkce výroby rychle rostla a již deset let po zahájení výroby, byla továrna schopna vyprodukovat přes 300 000 kusů ohýbaného nábytku. V tomto období, okolo roku 1876 se začala vyrábět i ikonická židle č.18, kterou můžeme najít v nabídce firmy i dnes. K roku 1903 se datuje vznik legendárního křesla č.9, které v dnešním portfoliu najdeme pod označením „#30“. Před 1. světovou válkou se průměrná produkce pohybovala okolo 445 500 kusů nábytku za rok, kterou kompletovalo bezmála 2000 zaměstnanců. V tomto období se rodina Thonetů zasadila i o kulturní i etické rozšíření do širšího okolí (2).

Začaly vznikat odborné dřevařské školy, malé rodinné domky pro dělníky i například mateřské školy, jako zázemí pro spokojenost zaměstnanců. Během 1. světové války, která znamenala velkou hospodářskou krizi, se firma pohybovala ve finančních problémech. Tyto hospodářské problémy vedly během roku 1924 ke spojení s jinou nábytkářskou firmou Kohn-Mundus. Tato fúze vedla ke změně názvu na Thonet-Mundus. Koncern

Kohn-Mundus fungoval do roku 1940 a byl řízen správcem jmenovaným říšským protektorem (2).

V tomto období se z firmy vytrácí i rodina Thonetů. Po 2. světové válce se stal Thonet národním podnikem a v roce 1953 došlo ke změně v názvu na TON, což je zkratka slov „Továrny na Ohýbaný Nábytek“. V období komunismu bylo k Bystřickému závodu přidruženo několik dalších menších provozů v Holešově, Uherském Hradišti, Frenštátu pod Radhoštěm a Mimoní. Změna politické situace v České republice vedla ke změně organizační struktury na státní podnik a posléze v roce na akciovou společnost, kterou je tato společnost dodnes (2).

1.3 Výrobní proces

Následující kapitola popisuje všechny fáze, kterými musí dřevo projít, než se z něho stane daný kus nábytku, který putuje k prodeji.

Sušení dřeva a kulatina

Přijaté zboží na sklad, které se skládá z cca 300 typů již opracovaných hranolků, se třídí dle barev. Po roztřídění se musí v dřevě udržovat vlhkost, proto se v letních měsících kropí a v zimě se dosouší ve speciálních komorách. Tento postup zajistí, že se materiál ustálí a zlepší se jeho základní vlastnosti – kvalita a odolnost (3).

Napařování v peci

Takto připravený materiál, většinou buk, který má pro ohýbání nejlepší vlastnosti, se vkládá do parní komory, která dosahuje teploty okolo 100 °C. Délka pobytu v parní komoře se liší průměrem zpracovávaných hranolků. Zpravidla to znamená, že hranolek o průměru jeden centimetr je v komoře hodinu (3).

Proces ohýbání

Ve třetí části výroby, která tak proslavila firmu TON, se napařená kulatina vloží do speciální formy a nasadí se na ni pásnice, která dřevo ukotví a následně se tvaruje. Díky tomuto procesu se struktura dřeva nepoškodí a zůstává pevná (3).

Moření

Ohnuté kusy hranolků nebo složené části nábytku se namáčí v mořárně ve speciálních kádích podle preferencí zákazníka. Pokud zákazník požaduje přírodní barvu dřeva, proces moření se přeskočí a výrobek se pouze olejuje nebo lakuje (3).

Montáž

Namořené a posléze vysušené díly putují na zvlášť určené pracoviště, kde se ručně komplementují. Doba montáže se odvíjí od složitosti výrobku a zkušenosti zaměstnanců. Nejzkušenější pracovníci dokáží složit nejznámější typ židle, který se vyrábí ve firmě TON a.s. za minutu a půl (3).

Lakování a olejování

Textura nábytku se dokončuje dvěma způsoby, lakováním nebo olejováním. Je-li vybráno lakování, pracovník na speciální lince ručně nanese dvě vrstvy laku, mezi kterými se provádí mezibrus. Tato linka zaručuje bezprašnost a ideální podmínky pro schnutí, takže výsledkem je velice kvalitní výrobek. Druhou možností dokončení povrchu výrobku, je olejování, které vytvoří jemný film a zanechá na dřevě přírodní strukturu (3).

Čalounění

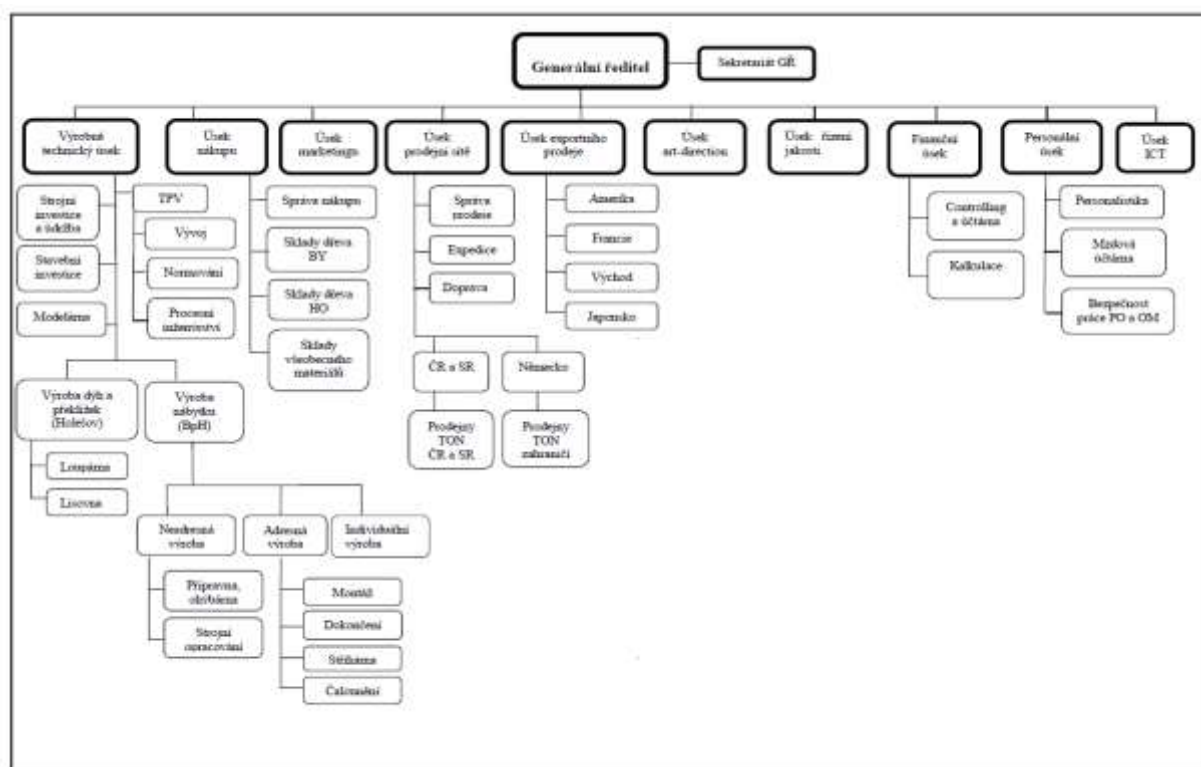
Po komplementaci a úpravě povrchu nábytku přichází na řadu čalounění. Zákazník si může zvolit barvu i druh materiálu nebo dodat vlastní, takže konečná podoba výrobku je v zákaznickově režii (3).

Testování

Jelikož si tato společnost zakládá na kvalitě výrobků, poslední a nedílnou část výrobního procesu produktu tvoří testování. Základní kontrola částí výrobků probíhá již na dílčích stupních procesu výroby. Nábytek podstupuje i specifické testy na pevnost a životnost a splňuje evropskou normu EN 16139 Nábytek – Pevnost, životnost a bezpečnost (3).

1.4 Organizační struktura

Hlavní sídlo společnosti TON a.s. je v současné době soustředěno v Bystřici pod Hostýnem. Druhý závod, sídlící v Holešově, který se zabývá přípravou části materiálu, zaměstnává jen minoritní část pracovníků. V sídle společnosti v Bystřici pod Hostýnem je centralizováno celé vedení společnosti. Sídlí zde generální ředitel i jednotlivé úseky nákupu, výroby i prodeje. Management podniku je rozdělen do deseti segmentů, kterými jsou výroba a technika, nákup, marketing, prodejní síť, exportní prodej, art-direction, řízení jakosti, finance, ict a personální úsek. Tyto úseky jsou dále členěny na další podle předmětu zájmu (1).



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti TON a. s. (1)

1.5 Certifikace a společenská odpovědnost

Mezi jednu z priorit, kterou společnost TON ctí, patří kvalita. Ta je kontrolována během celého výrobního procesu, rovněž je také garantována životnost a bezpečnost dle evropské normy EN 16139 Nábytek – Pevnost. Kontrola je prováděna ve spolupráci s certifikovanou pobočkou Technického a zkušebního ústavu, vlastní kontrola je také prováděna interně. Testy se konají na speciálním stroji, tam je opakovaně židle vystavena předepsanému tlaku na sedadlo, rovněž na opěradlo či loketník. Výrobky také procházejí mezinárodními testy BIFMA a JIS, které jsou vykonávány nad rámec normy. Výsledky těchto testů nalezneme u detailu každého výrobku na internetových stránkách (2).

PEFC

Veškerý nábytek a nábytkové díly vyráběné ve společnosti TON a.s. jsou certifikovány organizací PEFC, která se zabývá udržitelností lesního hospodářství. Udržování ekologických, sociálních a etických norem potvrzuje TON tím, že čalounění pro své výrobky odebírá z koželužny Elmo, jež je nejekologičtějším závodem svého druhu na světě (2).

ISO

TON je také držitelem mezinárodních standardů vydávaných mezinárodní organizací pro standardizaci ISO. Konkrétně ISO 9001, což je standart pro systém managementu kvality a také ISO 14 001, které se zabývá environmentálním řízením (2).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Informační systémy

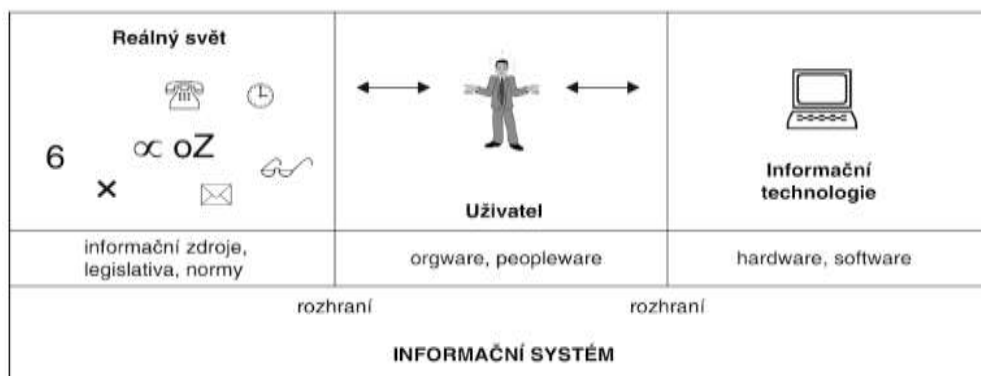
V současné době je již nezbytným standardem postupné zavádění informačních technologií do podniků, což vede k zjednodušení, zpřehlednění a celkové strukturalizaci podnikových aktivit (28, s. 20).

Zpracovávání obrovského množství dat a jejich následné delegování a schopnost rozhodování, je základním předpokladem k úspěšnému vedení podniku. K dosažení těchto předpokladů a vytyčených cílů slouží podnikové informační systémy. Informační systém lze také chápat jako soubor lidí, technologických zdrojů a metod, sloužících k ukládání, přenosu, zpracování a následnou prezentaci dat uživatelům na základě vytyčených cílů (29, s. 17).

2.1.1 Struktura informačního systému

Informační systém je rozdělen do několika následujících sektorů:

- **Hardwarové vybavení** – různé počítačové systémy doplněné o potřebné příslušenství
- **Softwarové prostředky** – systémové programy, které jsou nutné pro chod počítače, správu a prezentaci dat
- **Organizační prostředky (Orgware)** – soubor pravidel a nařízení, který definuje provoz informačního systému
- **Lidské zdroje (Peopleware)** – účinné zainteresování a fungování lidí, kteří využívají informační systém v podniku
- **Reálné okolí** – normy, zákony a zdroje informací



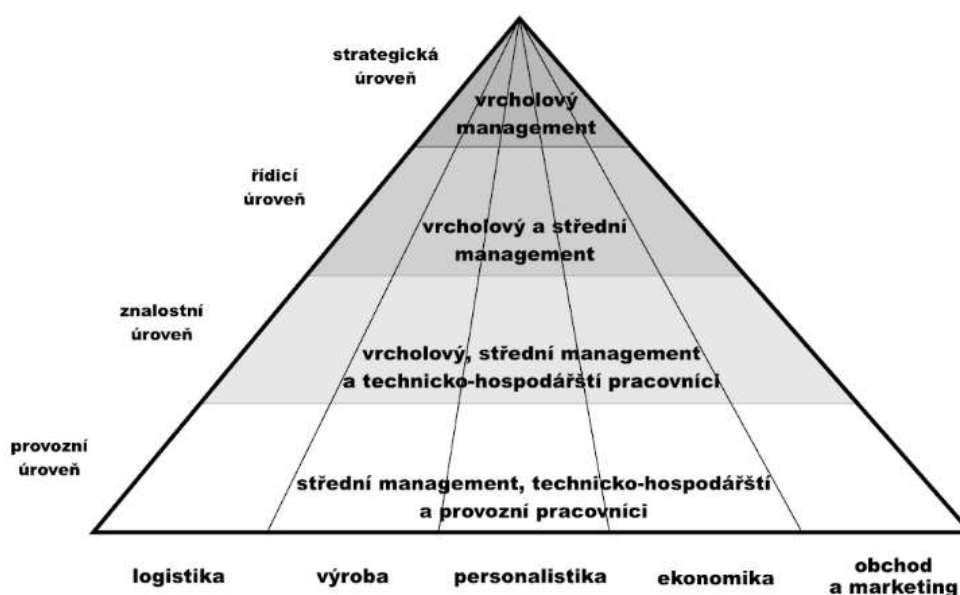
Obrázek 2: Struktura informačního systému (26)

2.1.2 Klasifikace informačních systémů

Podle způsobu zpracování nebo druhu informací se v podniku rozlišuje několik organizačních úrovní. Mezi nejčastější úrovně, které se v podnicích rozlišují jsou provozní, znalostní, řídicí a strategická úroveň (24, s. 73).

- **Provozní úroveň** – Tato úroveň se zaměřuje na každodenní činnosti vykonávané v daném podniku. Jedná se zejména o nákup a prodej, kompletaci zakázek výroby, kontrolu skladu, příjmy plateb nebo výplaty zaměstnancům. Provozní úroveň zpracovává informace týkající se rutinní podnikové agendy a tyto informace většinou využívá operátor dispečinku, provozní pracovník nebo účetní, který má na starost zařízení s podnikovým operačním systémem (24, s. 73).
- **Znalostní úroveň** – Zabývá se rozšiřováním znalostí organizace a řízením toku dokumentů prostřednictvím softwaru, který je určen pro týmovou práci mezi klientskými či kancelářskými aplikacemi. Manažeři a technickohospodářští pracovníci pomocí těchto aplikací řeší otázky okolo kvality produkce, hospodaření podniku nebo výsledky schůzek s dodavateli (24, s. 73).
- **Řídicí úroveň** – Na základě reportů, které obsahují výstupní sestavy z daných oblastí za určité období, se vrcholový a střední management rozhoduje ohledně dalších kroků v podniku. Informace k plnění těchto úkonů požaduje řídicí úroveň (24, s. 73).

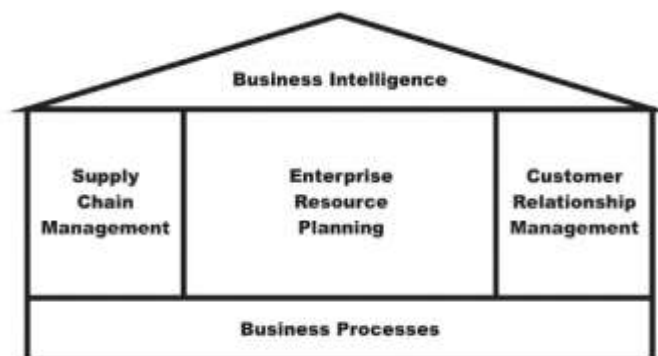
- **Strategická úroveň** – K identifikaci dlouhodobých trendů v podniku využívá vrcholový management informační systémy, využívající strategickou sféru. Jedná se o dlouhodobé plánování nákladů na produkci, které korelují s náklady organizace nebo plánování výkonosti podnikových procesů vůči dodavatelsko-odběratelským vztahům. Strategická úroveň by tedy měla napomáhat k úspěšnému odhalování očekávaných změn a rozpoznat, zdali je v možnostech podniku na tyto změny reagovat (24, s. 73).



Obrázek 3: Organizační úrovně informačních systémů (24)

2.1.3 Holisticko-procesní klasifikace podnikových informačních systémů

Následující schéma zobrazuje základní tržní rozdělení informačních systémů.



Obrázek 4: Holisticko-procesní pohled na IS (24)

2.1.3.1 ERP

ERP systémy se zaměřují na řízení interních podnikových zdrojů, a to zejména u obchodních nebo výrobních společností. Tyto systémy jsou schopny pokrýt všechny organizační úrovně od provozní po strategickou a používají se zejména v oblastech logistiky, výroby, ekonomiky a lidských zdrojů (27, s. 47).

ERP systém může být tedy aplikace, která pomáhá k plánování celého logistického řetězce od nákupu materiálu až po jeho expedici (25, s. 67).

Hlavním úkolem zabudovávání ERP systémů bývá kontrola nad náklady společnosti a snižování těchto nákladů, které vznikly neefektivním hospodařením a řízením podniku. Dostupnost informací a přehlednost o dění ve společnosti je další výhodou systému ERP (24, s. 148).

ERP systém definuje pět základních vlastností:

- Automatizace a sloučení hlavních procesů společnosti.
- Sdílení dat a postupů v rámci celého podniku.
- Přístup k informacím a vytváření nových v reálném čase.
- Možnost uchovávat a zpracovávat historická data.
- Celkový postoj k prosazování ERP koncepce (24, s. 148).

Aby tyto vlastnosti byly splněny a byl také zajištěn plynulý provoz ERP systému, je nutné, aby systém běžel na architektuře klient/server a disponoval kvalitním softwarovým a hardwarovým vybavením (24, s. 149).

Splněním následujících požadavků by měla být zajištěna bezpečnost ERP systému:

- Zabránění možnosti editovat záznamy uživateli využívajícímu daný systém.
- Kvalitní zabezpečení toku dat mezi klientskou aplikací a serverem.
- Kontrola úprav historických záznamů.
- Nastavení přístupových práv a autentizace uživatelů přístupovým heslem a jménem.
- Uživatel by měl mít možnost sám změnit své heslo.
- Komunikace mezi autory systému a uživateli.
- Možnost detekce, kontroly a hlášení chyb pro usnadnění identifikace a následné řešení problému s developery systému (24, s. 149).

ERP systémy se podle schopnosti pokrytí interních procesů dělí na All-in-One, Best-of-Breed a Lite ERP. All-in-One systémy představují kompromis na trhu ERP systémů. Dokáží pokrýt všechny klíčové a interní procesy, nejsou však vyvíjeny na míru danému podniku, proto disponují nižší detailní funkcionalitou. Best-of-Breed systémy jsou schopny pokrýt i specifické procesy, to se však projevuje na složitější koordinaci a ceně takového systému. Lite ERP systémy cílí většinou na menší a středně velké firmy, a to zejména kvůli nižší ceně a jednoduché implementaci (24, s. 150).

2.1.3.2 CRM

K celkovému řízení vztahů mezi podnikem a zákazníky slouží informační aplikace CRM. CRM je komplexní soubor aplikací, softwarového a hardwarového vybavení, lidských zdrojů a podnikových procesů, jehož hlavním úkolem je orientace na spokojenost zákazníků (27, s. 165).

CRM systémy se zaměřují zejména na tyto procesy:

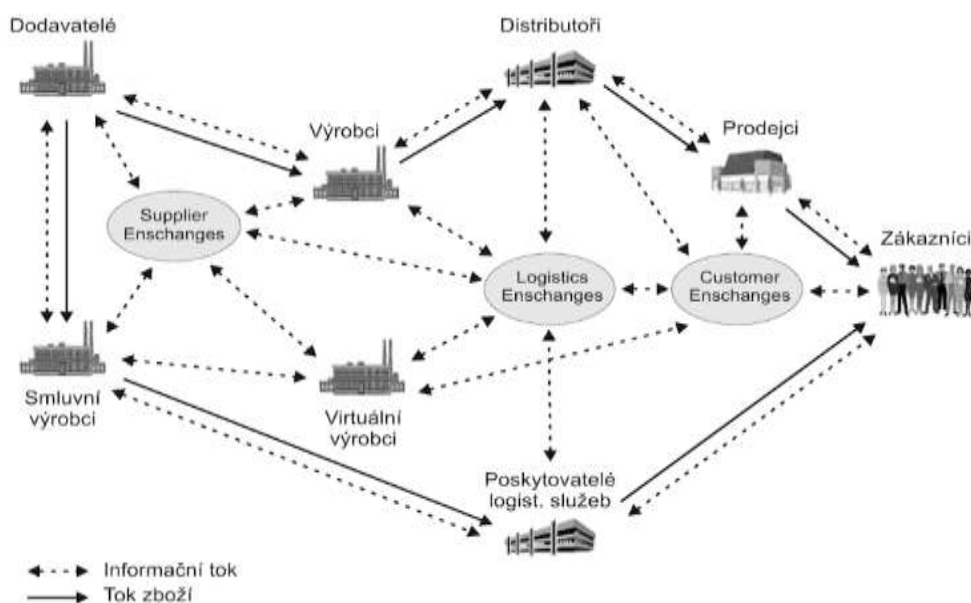
- **Řízení obchodu** – Jedná se o celý objednávkový cyklus, který zahrnuje řízení kontaktu se zákazníkem, vytvoření a vyřízení objednávky a předání zákazníkovi.
- **Řízení kontaktů** – Spočívá v komunikaci mezi podnikem a zákazníky v obou směrech, většinou na základně informačních center.
- **Řízení marketingu** – Zabývá se řízením marketingových zdrojů a plánováním vhodných marketingových strategií za účelem přilákání nových zákazníků.
- **Servisní služby** – Týkají se záruk a pozáručního servisu (24, s. 359).

2.1.3.3 SCM

SCM systém neboli řízení dodavatelských řetězců slouží k optimalizaci řízení a zvyšování efektivity v dodavatelském řetězci. Pomocí SCM systému dokáže podnik zkracovat čas a zvyšovat spolehlivost od nakoupení materiálu od dodavatele až po konečný prodej zákazníkovi (25, s. 76).

Součástí dodavatelského řetězce jsou tedy výrobci, dodavatelé, dopravci, velkoobchody, maloobchody, sklady ale i zákazníci (24, s. 296).

V dodavatelském řetězci je charakteristické proudění toků mezi dvěma stranami. **Hmotné toky** zobrazují distribuci produktů od dodavatele k zákazníkovi za účelem prodeje, směrem od zákazníka k dodavateli jsou to reklamace, recyklace nebo likvidace. Platební operace, úvěry a vlastnické vztahy zahrnují **finanční toky**. Informace o objednávkách a dodávkách zobrazují **informační toky** (24, s. 297).



Obrázek 5:SCM (25)

Určité procesy v dodavatelském řetězci lze také chápat jako sérii cyklů, které se opakují v určitých intervalech. Cykly na sebe navazují a komunikují mezi sebou vždy dvě následující úrovně (24, s. 301).

Na úrovni zákazníka a maloobchodního prodejce probíhá **objednávkový cyklus**, který zahrnuje vše spojené s objednávkou zboží u maloobchodníka zákazníkem, tedy řízení kontaktu se zákazníkem, vytvoření a vyřízení objednávky a předání zákazníkovi. První proces v tomto cyklu, řízení kontaktu, je nejdůležitějším krokem, jelikož vyvolává u zákazníka zájem o daný produkt. Po tomto kroku zákazník informuje prodejce, že má zájem o dané zboží a objednávku blíže specifikuje. V tomto procesu se celá objednávka zaeviduje a naváže kontakt s ostatními procesy v dodavatelském řetězci. Poté jsou zajištěny důležité informace o zákazníkovi a objednávka je odeslána. V posledním kroku tohoto cyklu vlastník převezme objednávku, přechází na něho vlastnická práva, spojená

s touto objednávkou. Údaje jsou zaznamenány v informačním systému, dokončením platby je cyklus u konce (24, s. 301).

Komunikaci a obchodování mezi maloobchodníkem a distributorem zajišťuje **doplňovací cyklus**, zabývající se procesy na doplňování chybějících zásob. Vystavením objednávky maloobchodníkem je tento cyklus započat. Obchodník se v tomto procesu stává zákazníkem, je tedy velmi podobný objednávkovému cyklu. Cílem obchodníka je doplnění zásob při nejnižších nákladech, současně se zajištěním dostatečné kapacity zboží na skladě pro koncového zákazníka. Ideálním stavem by měl být vyvážený poměr mezi kapacitou zboží na skladě, které dává výhodu oproti konkurenci a náklady na dané zásoby (24, s. 301).

Mezi výrobcem a distributorem probíhá **výrobní cyklus**, který je započat objednávkou zákazníka, objednávkou od obchodu nebo distributora na doplnění zásob. Výrobce také může předpovídat situaci na trhu a vyrábět zboží předem na sklad, které bude ihned dostupné distributorům (24, s. 301).

Procesy pro dodání materiálu pro výrobu se uskutečňují v **dodacím cyklu** mezi dodavatelem a výrobcem. Producent materiál objednává podle potřeby výroby, tím se liší od objednávky obchodu u distributora, který je ovlivněn neurčitou poptávkou (24, s. 301).

2.2 Finanční analýza

Způsobů, jak definovat finanční analýzu existuje celá řada. Růčková považuje za nejvýstižnější definici takovou, že finanční analýza představuje systematický soubor získaných dat, která nalezneme v účetních výkazech (8, s. 9).

Jedná se o oblast, která je významná pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku, na čemž se shoduje řada autorů, jiní mluví o tzv. zjišťování finančního zdraví podniku. Finanční analýza tedy napomáhá poodhalit, zda je firma dostatečně zisková, či zda je optimální její kapitálová struktura, dále také zda jsou efektivně využívána aktiva, a jak je na tom podnik se splácením svých závazků. Důležitá je také znalost finanční situace podniku, ta umožňuje manažerům se správně rozhodnout v případě, že jsou získávány finanční zdroje. Je rozhodováno o alokaci volných peněžních prostředků, o stanovení vhodné finanční struktury, či případné rozhodování o poskytnutí obchodních úvěrů, rozdělení zisku apod. (9, s. 15).

2.3 Uživatelé finanční analýzy

Investoři

Investoři jsou jakožto poskytovatelé kapitálu důležitou a nedílnou součástí podniku. Finanční analýzu sledují pro základní přehled o finančních výkonech podniku, který slouží ke snadnějšímu rozhodování o míře rizika spojené s poskytnutí finančních prostředků a vstupu do daného podniku. Pokud se investor rozhodl do podniku investovat, finanční analýza slouží k následné kontrole, jakým způsobem podnik využívá vložené zdroje a zdali s nimi efektivně hospodaří (10, s. 48).

Bankovní instituce a ostatní věřitelé

Finanční analýza slouží jako opěrný bod pro věřitele. Ti se na jejím základě rozhodnou, zda poskytnout či neposkytnou úvěr potenciálnímu nebo existujícímu dlužníkovi. Od stavu finančního zdraví podniku se odvíjí i za jakých podmínek a v jaké výši bude úvěr realizován. Informace o dlužnících můžeme nalézt v Centrálním registru, který vede Česká národní banka nebo na portálu justice.cz, který zveřejňuje informace o podnicích, se kterými probíhá insolvenční řízení (10, s. 48–49).

Stát a jeho orgány

Stát využívá nástroje finanční analýzy ke kontrole správnosti účetnictví a regulérnosti zaplacených daní. Dozoruje také informace o podnicích, kterým byly přerozděleny státní dotace a o společnostech účastnících se výběrových řízení na státní veřejné zakázky, či podnicích, kterým byly tyto zakázky svěřeny. V neposlední řadě stát využívá informace z finanční analýzy k různým statistickým přehledům (10, s. 49).

Obchodní partneři

Hlavním aspektem, ke kterému obchodní partneři směřují svoji pozornost je schopnost podniku včas hradit závazky (10, s. 49). Z tohoto hlediska se obchodní partneři orientují na ukazatele solventnosti, ukazující platební schopnost podniku platit včas nasmlouvané závazky, dále pak na ukazatele likvidity, které vyjadřují poměr oběžných aktiv podniku, která pokrývají krátkodobé závazky a v neposlední řadě na ukazatele zadluženosti (11).

Odběratelé požadují zejména bezproblémový a včasný dodej zakoupeného zboží, jehož nedodání by mohlo ohrozit jejich podnikání, proto je zajímavá finanční stav dodavatele (10, s. 49).

Manažeři

Výstupy finanční analýzy slouží manažerům jako opěrný bod pro zjištění momentálního stavu finančního zdraví podniku a tyto informace mohou efektivně použít pro strategické a operativní řízení společnosti. Interní manažeři, kteří disponují neveřejnými informacemi z prostředí podnik, mají největší dispozice ke zpracování kvalitní finanční analýzy. Díky těmto možnostem mají manažeři nezkreslený pohled o fungování podniku a mohou tyto informace používat ke každodenní práci na vysokých rozhodovacích pozicích (10, s. 49).

Zaměstnanci

Mezi uživatele finanční analýzy patří také uživatelé, jejichž mzdové či platové ohodnocení se odvíjí od finanční stability a prosperity podniku. Jistota zaměstnání má také co dočinění s finanční analýzou. Podnik, který není finančně zdravý, začne dříve či později snižovat kapacity (10, s. 49–50).

2.4 Zdroje finanční analýzy

Kislingerová uvádí, že informace pro samotné zpracování finanční analýzy můžeme čerpat z řady zdrojů. Základní právní rámec pak upravuje tyto zdroje (12, s. 39):

- obchodní zákoník,
- živnostenský zákon,
- zákon o účetnictví,
- zákon o cenných papírech,
- daňové zákony.

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha představuje účetní výkaz, který bilanční formou zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (tento majetek představují aktiva) a zdroje financování aktiv, v tomto případě se jedná o pasiva, a to vždy k určitému datu (8, s. 22).

Rozvaha tedy představuje věrný obraz o třech základních oblastech, a to majetkové situace podniku, dále o zdrojích financování a samotnou finanční situaci podniku. Majetková situace nám říká, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán, jakým způsobem je oceněn, či jak je opotřeben, případně jak rychle se obrací, či jaká je jeho optimálnost. V případě zdrojů financování se jedná o zdroje, z nichž byl majetek pořízen, předmětem zájmu je pak výše vlastních a cizích zdrojů financování. Finanční situace podniku pak představuje oblast, ve které je dostupná řada informací týkajících se zisku, jeho rozdělení a také např. schopnosti podniku dostát svým závazkům (8, s. 22).

Struktura rozvahy je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1: Struktura rozvahy

AKTIVA	PASIVA
Pohledávky za upsaný základní kapitál	Vlastní kapitál
Dlouhodobý majetek a) Dlouhodobý nehmotný majetek b) Dlouhodobý hmotný majetek c) Dlouhodobý finanční majetek	a) Základní kapitál b) Kapitálové fondy c) Fondy ze zisku d) VH minulých let e) VH běžného účetního období
Oběžný majetek a) Zásoby b) Dlouhodobé pohledávky c) Krátkodobé pohledávky d) Krátkodobý finanční majetek	Cizí zdroje krytí majetku a) Rezervy b) Dlouhodobé závazky c) Krátkodobé závazky d) Bankovní úvěry a výpomoci
Ostatní aktiva a) Aktivní účty časového rozlišení	Ostatní pasiva a) Pasivní účty časového rozlišení
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

2.4.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát nám poskytuje ucelený přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. V tomto případě, je tedy zachycen pohyb nákladů a výnosů, nikoliv, jak bychom se mohli splést pohyb příjmů a výdajů, je důležité tyto pojmy nezaměňovat (8, s. 31).

S výsledkovou úzce souvisí také výsledek hospodaření, konkrétně jeho struktura a obsah. Nalezneme zde několik stupňů výsledků hospodaření, ty se od sebe liší zejména tím, jaké výnosy a náklady do této struktury vstupují. Členění VH je následující (8, s. 31):

- VH provozní,
- VH z finančních operací,
- VH za běžnou činnost,
- VH mimořádný,
- VH za účetní období,
- VH před zdaněním.

2.5 Metody finanční analýzy

Finanční analýza používá několik metod, které slouží jako nástroj pro zhodnocování finanční situace podniku. Podle Dluhošové se finanční analýza dělí na tyto metody (13, s. 72):

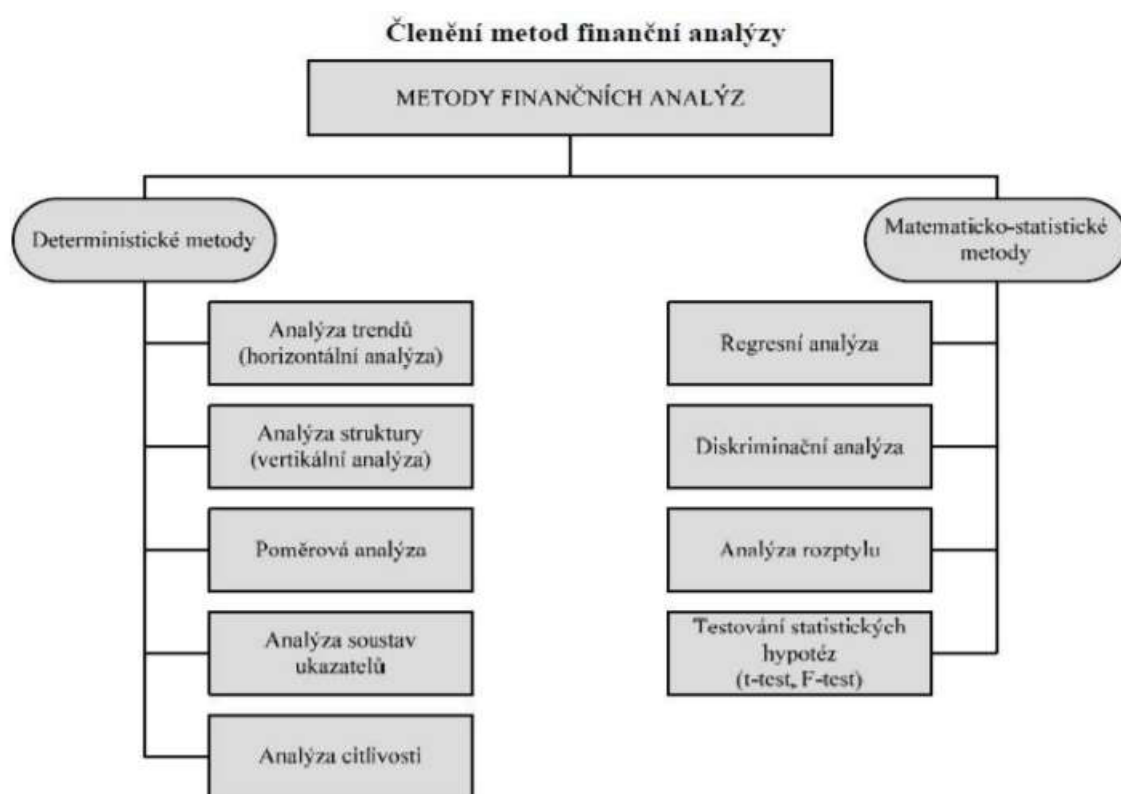
- Deterministické,
- Matematicko-statistické.

2.5.1 Deterministické

Deterministické nebo také fundamentální metody finanční analýzy jsou využívány především při horizontální a vertikální analýze, poměrové analýze nebo také při analýze soustav ukazatelů. Používá faktické a pevně dané podklady pro tvorbu těchto analýz (13, s. 72).

2.5.2 Matematicko-statické

Tyto metody finanční analýzy používají složitější matematické a statistické postupy, které vycházejí z delších časových řad. Matematicko-statistické metody využívají exaktní metody, které dále slouží pro posuzování finančních výsledků podniku. Mezi tyto metody patří regresní analýza, diskriminační analýza, analýza rozptylu a také testování statistických hypotéz (13, s. 72).



Obrázek 6: Členění metod finanční analýzy podle Dluhošové (13)

2.6 Analýza absolutních ukazatelů

2.6.1 Vertikální analýza a horizontální analýza

Je charakteristická pro svůj velmi užitečný a efektivní přístup, který souvisí s kombinovaným a komplexním pohledem, který si tato analýza vytváří na vývoj souhrnných finančních ukazatelů a také na strukturu v čase. Díky ní můžeme analyzovat, zda v případě, že dojde-li ke změně celkových ukazatelů, se s ní související struktura mění nebo zůstává stejná, rovněž také to, zda je tato změna příznivá či nikoliv (13, s. 74).

Jedná se o analýzy, které jsou výchozím bodem pro rozbor účetních výkazů, a umožňují tak snadněji nahlédnout do výkazů, o kterých bychom měli již mít vytvořenou určitou představu. Obě z těchto analýz nám umožňují vidět původní absolutní výdaje z účetních výkazů, a to v určitých souvislostech, rovněž slouží k prvotnímu zorientování se o hospodaření podniku. Cílem obou těchto analýz je rozebrat zejména minulý vývoj finanční situace a jeho příčiny, na základě čehož jsou pak s určitými omezeními, vyvozeny závěry o finančních vyhlídkách podniku (14).

2.6.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží k analýze vývojových trendů. Tato analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, a to nejčastěji ve vztahu k některému z minulých účetních období (14).

2.6.1.2 Vertikální analýza

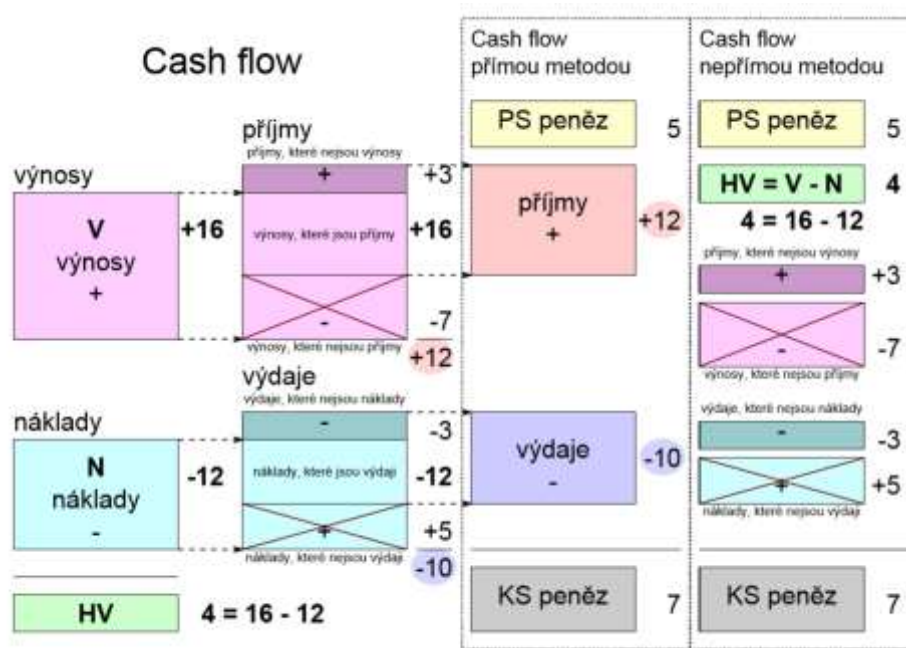
Vertikální analýza slouží k analýze komponent. Ve své podstatě se zabývá strukturou finančního výkazu, která je vztažena k nějaké smysluplné veličině, např. k celkové bilanční sumě (14).

2.7 Analýza tokových ukazatelů

Mezi tokové ukazatele se řadí zejména Cash flow, jedná se o výkaz o peněžních tocích, který nám poskytuje informace o tom, k jakým přírůstkům či úbytkům peněžních

prostředků a peněžních ekvivalentů došlo v rámci průběhu sledovaného období. Rozlišují se zde dva pojmy, a to peněžní prostředky, které představují peníze v pokladně, ceniny a peníze na bankovních účtech, peněžní ekvivalenty pak představují zejména vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku, kterými jsou např. běžně obchodované akcie (15).

Výsledek hospodaření zjistí podnikatel z výkazu zisků a ztrát, kde je zobrazován rozdíl mezi výnosy a náklady. V rámci podvojného účetnictví je však známo, že každý náklad či výnos není spjat se skutečným výdejem nebo příjmem peněz. Typickým příkladem jsou např. odpisy, nezaplacené pohledávky či investice. Odpisy se v nákladech projevují postupně, i přesto, že daná investice byla již vynaložena. Co se týče nezaplacené pohledávky na poskytnuté služby, o nákladech se účtuje již v okamžiku obdržení samotné faktury, přestože finance ještě vynaloženy nebyly, cash flow podniku tak představuje pro podniky podrobnější obraz o celkovém peněžním toku (15).



Obrázek 7: Cash flow schéma (16)

V rámci cash flow se rozlišují tři úrovně činností podniku, a to:

- Provozní činnosti** – v tomto případě se jedná o veškeré peněžní toky, které vyplývají z hlavní činnosti podniku, a to té, která je předmětem podnikání. Může

se jednat např. o pohyb zásob, závazků či pohledávek. Řadí se sem ale také činnosti, které nelze přiřadit jednoznačným způsobem mezi činnosti finanční nebo investiční. Výpočet tohoto peněžního toku je rovněž považován za ten nejnáročnější (15).

- b) Investiční činnosti** – mezi tyto činnosti patří zejména pořízení hmotného a nehmotného majetku a jeho samotný prodej, dále se zde řadí poskytnutí dlouhodobých půjček, na což navazuje i příjem jejich splátek (15).
- c) Finanční činnosti** – jedná se o peněžní toky, které ovlivňují velikost vlastního jmění, dále se zde řadí také smlouvy o finančním pronájmu či půjčky, které slouží k navýšení vlastního kapitálu (15).

Výkaz o peněžních tocích je možné sestavit na základě dvou metod, a to:

- a) Přímé metody** – jedná se o metodu, která sleduje příjmy a výdaje za určité období. V účetnictví je však zjišťování příjmů a výdajů obtížné, zároveň se touto metodou zpracovává přehled o peněžních tocích mimoúčetně. U této metody se sledují toky peněžních prostředků na účtech peněžních prostředků, na základě čehož se pak vytváří výkaz cash flow. Tato metoda je typická zejména pro malé podniky, a to konkrétně pro operativní řízení financování (17, s. 163).
- b) Nepřímé metody** – tato metoda je založena na využití vazeb mezi rozvahou a výsledovkou. Sestavovaný přehled o peněžních tocích je založen na nepřímém způsobu sestavení cash flow, a to konkrétně u jedné z částí provozního cash flow. Zbývající část provozního cash flow, dále také cash flow investiční a finanční činnosti se vyjadřuje pomocí přímého vyjadřování přírůstků, tedy příjmů a úbytků (výdajů) peněz a peněžních ekvivalentů (17, s. 163).

2.8 Analýza poměrových ukazatelů

2.8.1 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost přeměnit oběžná aktiva na peníze, za co nejmenší transakční náklady, kterými poté podnik platí své závazky v požadované lhůtě, podle předem ujednaných podmínek. Míra likvidity poukazuje na dlouhodobější řízení

a strategii podniku. Vysoká likvidita značí špatné hospodaření s majetkem, který není investován a podnik tak přichází o jeho výnosnost. Na druhou stranu nízká likvidita může značit nedostatek některých položek krátkodobého majetku (18, s. 177).

2.8.1.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita zobrazuje pokrytí krátkodobých aktiv oběžnými aktivy a poukazuje tak na to, kolikrát je podnik schopen uhradit závazky k odběrateli, přeměnil-li by oběžná aktiva na peněžní prostředky (18, s. 177).

Výše likvidity je tedy i v hledáčku věřitelů, protože pozdní placení závazků ve finále ohrožuje i jejich podnikání (10, s. 104).

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se mohou lišit, avšak průměrně se pohybují v rozmezí 1,6–2,5. Opatrnější strategie doporučuje hodnoty vyšší než 2,5, to však může znamenat zbytečnou vázanost a nevyužití potenciálu oběžných aktiv. Agresivní strategie pojednává o rozmezí mezi 1,6–1. Hodnoty nižší než 1 by však mohly znamenat prvotní platební neschopnost (10, s. 104).

2.8.1.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně odstraňuje z oběžných aktiv položku zásob a zobrazuje tak schopnost podniku uspokojit věřitele, aniž by však přišel o své zásoby. V čitateli tedy zůstanou pouze krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek (18, s. 177).

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Průměrné hodnoty pohotové likvidity u konzervativní strategie se pohybují mezi 1,1–1,5. Tyto a vyšší hodnoty jsou pozitivně vnímány ze strany věřitelů, avšak vysoké hodnoty

tohoto ukazatele značí vázanost pohotových prostředků, které nejsou efektivně využívány. Optimální výše pohotové likvidity nabývá hodnot 0,7–1, přičemž schopnost platit sjednané závazky bez prodeje zásob značí hodnota 1 (10, s. 105).

2.8.1.3 Hotovostní likvidita

Posledním a zároveň nejprísnejším ukazatelem je hotovostní likvidita. Tento typ likvidity určuje okamžitou platební schopnost. Z čitatele po zásobách zmizí i krátkodobé pohledávky a dosazují se zde peníze v hotovosti, na bankovních účtech a tzv. ceniny (10, s. 105).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Doporučená hodnota ukazatele hotovostní(okamžité) likvidity by se měla pohybovat okolo 0,2 (10, s. 105).

2.8.2 Ukazatele rentability

Základním měřítkem schopnosti efektivního zhodnocování investovaného kapitálu v podniku je rentabilita neboli výnosnost. Tyto ukazatele poměřují výstupy dosažené podnikatelskou činností (výsledkové veličiny) s právě zkoumanou srovnávací základnou (rozvahové veličiny) a vyhodnocují tak úspěšnost plnění stanovených cílů podniku (18, s. 175).

Podobná interpretace všech ukazatelů rentability udává, kolik Kč zisku připadá na jednu Kč jmenovatele (10, s. 98).

Rentabilita bývá často hnacím motorem a motivační složkou manažerů. Výsledky ukazatelů rentability mohou posloužit také jako pomůcka při rozhodování, jakých aktivit by se měl podnik zbavit nebo naopak na které se zaměřit (19).

2.8.2.1 Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv je považována za zásadní měřítko rentability. Poměří celková aktiva, kterými společnost disponuje, aniž by brala ohled na to, zda financování těchto prostředků pochází vlastního kapitálu nebo cizích zdrojů. ROA také může definovat, zdali je společnost schopna vytvářet zisk z dostupných aktiv, případně poměřovat její firemní výkonost (19).

Ve vzorci poměříme EBIT, což je výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky, s celkovými aktivy podniku (10, s. 99).

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

2.8.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Investoři, akcionáři a společníci mají velký zájem na růstu ukazatele rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel zobrazuje zhodnocení vloženého kapitálu vlastníky a vymezuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu vlastníky (10, s. 99).

Vzorec ROE se skládá z čistého zisku, který je poměřovaný vlastním kapitálem.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

2.8.2.3 Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel rentability investovaného kapitálu vyjadřuje výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu podniku. V tomto ukazateli je zahrnut vlastní i cizí kapitál, který do firmy investovali věřitelé nebo akcionáři. ROCE měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním společnost dosáhla z jedné koruny, investované věřiteli a akcionáři (10, s. 98).

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / \text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé bankovní úvěry}$$

2.8.2.4 Rentabilita tržeb (ROS)

Podstata efektivnosti podniku vychází z rentability tržeb a ziskové marže. Má-li podnik u tohoto ukazatele nepříznivé výsledky, lze předpokládat, že se problém promítne i do dalších oblastí (10, s. 99).

U podniků, které disponují proměnlivými podmínkami, poměrujeme EBIT a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží, naopak podniky se stabilnějším prostředím mohou používat variantu s EAT, tedy čistým ziskem (10, s. 100).

Komplexně vzorce rentability tržeb sdělují, kolik Kč čistého zisku dokáže firma generovat na 1 Kč tržeb (8, s. 58).

$ROA = EBIT / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}$

$ROA = EAT / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}$

2.8.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity směřují svoji pozornost na schopnost podniků využívat jednotlivé části jejich majetku. Pomocí těchto ukazatelů podnik zjistí, zdali má příliš nevyužívaných kapacit nebo naopak nedisponuje dostatečnou mírou produktivních aktiv, bez kterých by v budoucnu nebylo reálné uskutečnit některé z růstových příležitostí (10, s. 107).

Ukazatel aktivity zpravidla definuje 2 typy, s kterými lze pracovat (10, s. 17):

- dobou obratu,
- počtem obrátů (obratovosti).

Dobou obratu se rozumí, za jak dlouhou průměrnou dobu proběhne jeden obrátkový cyklus. Cílem podniku je tuto dobu snižovat a maximalizovat tak počet obrátek (10, s. 107).

Ukazatelé obratovosti znázorňují kolikrát pokrývají roční tržby určitou zkoumanou položku. Zde platí podobné pravidlo jako u předchozího případu. Podnik by měl směřovat ke zvyšování obratovosti a snižování doby vázanosti majetku (18, s. 178).

2.8.3.1 Obrat aktiv

Efektivnost využívání celkových aktiv v podniku udává ukazatel obratu aktiv. Tento ukazatel zobrazuje, kolikrát za rok se obrátí celková aktiva. Výsledná hodnota by měla být minimálně na úrovni 1, avšak k objektivnímu hodnocení výsledků se používá oborové srovnání (10, s. 108).

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

2.8.3.2 Obrat zásob

Ukazatel obratu uvádí životní cyklus každé položky zásob, tedy kolikrát se daná zásoba prodá a poté znova naskladní. Tento ukazatel je možné počítat pro všechny zásoby nebo jednotlivé položky zvlášť, pokud jsou tyto interní informace k dispozici. Pokud ukazatel obratu zásob vykazuje lepší výsledky než oborové průměry, firma nedrží nelikvidní zásoby a efektivně je využívá. Pokud podnik disponuje přebytnými zásobami, zbytečně v nich drží peněžní prostředky, které by mohly být v budoucnu investovány a přichází tak o výnos (10, s. 108).

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

2.8.3.3 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob zobrazuje, jak dlouho jsou průměrně vázány zásoby podniku až do okamžiku jejich spotřeby nebo prodeje. Zde platí podobné pravidlo jako u obratu zásob. Pokud jsou zásoby vázány v podniku dlouho, zadržují se v nich peněžní prostředky, které by mohly být efektivněji využívány jinde v podniku. Zpravidla platí, že finanční situace podniku je na dobré úrovni, pokud se obratovost zásob zvyšuje, a doba obratu zásob snižuje (10, s. 109).

U doby obratu se počítá s ekonomickým rokem, který má 360 dní (18, s. 179).

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby}/360)$$

2.8.3.4 Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek udává, kolik dnů průměrně trvá, než odběratelé zaplatí pohledávky za již prodané výrobky nebo poskytnuté tržby. Po tuto dobu jsou peníze zadrženy v pohledávkách a podnik musí čekat, než bude inkaso plateb řádně uhrazeno. Doba splatnosti zásob se liší podle národních zvyklostí, velikosti firmy a jejím postavení na trhu (10, s. 109).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby}/360)$$

2.8.3.5 Doba splatnosti krátkodobých závazků

Dobou splatnosti krátkodobých závazků se rozumí doba ve dnech, na jejímž konci podnik uhradí své nasmlouvané závazky vůči dodavateli. Po tuto dobu podnik využívá tzv. bezplatný obchodní úvěr. Pro podnik je výhodné, aby doba splatnosti pohledávek byla kratší než doba splatnosti závazků (10, s. 109).

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby}/360)$$

2.8.4 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností se rozumí financování podniku cizími zdroji. Ukazatele zadluženosti poměrují, z jakých zdrojů je podnik financován a zaobírá se i schopností hrazení nákladových úroků podniku (18, s. 181).

Trendem současnosti je kombinace financování podniku vlastními a cizími zdroji. Financování společnosti výhradně vlastními zdroji je nevýhodné zejména kvůli menší celkové výnosnosti investovaného kapitálu. Druhý extrém, financování podniku výhradně cizími zdroji není možný z důvodu legislativního, protože podnik musí disponovat určitým základním kapitálem již při založení společnosti. Velkou výhodou financování společnosti cizími zdroji je nižší cena oproti zdrojům vlastním, zejména kvůli tzv. daňovému štítu. Možností započítání úrokových nákladů do nákladů daňově

uznatelných vzniká právě tento daňový štít. Zkoumané ukazatele ovlivňují čtyři základní činitele: riziko, daně, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku (10, s. 110).

2.8.4.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje míru krytí celkových aktiv cizími zdroji. Vyjadřuje tedy kolika procenty cizích zdrojů je podnik financován. Vysoké hodnoty zadlužení jsou rizikové zejména pro věřitele, zvláště pak pro bankovní instituce. Proto se tento ukazatel může objevit v některých zdrojích jako ukazatel věřitelského rizika (20).

$$\text{Celková zadluženost} = (\text{Celkové cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}) \times 100 [\%]$$

2.8.4.2 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování udává míru financování aktiv společnosti jejími akcionáři. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkového zadlužení, dohromady by měli dávat hodnotu 1. Koeficient financování je považován za jeden z velmi důležitých ukazatelů, sloužící k hodnocení finanční situace podniku (21, s. 128).

$$\text{Koeficient samofinancování} = (\text{Vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) \times 100 [\%]$$

2.8.4.3 Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí zobrazuje, kolikrát zisk podniku pokrývá úroky z cizího kapitálu po uhrazení provozních nákladů podniku (18, s. 181).

V zahraničí se doporučené hodnoty úrokového krytí rovnají trojnásobku či více. Tyto hodnoty jsou doporučovány proto, aby vzniknul tzv. bezpečnostní polštář pro věřitele. Není-li podnik schopný platit nákladové úroky ze zisku, může to znamenat jeho blížící se úpadek (21, s. 129).

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

2.8.5 Provozní ukazatele

Jsou to ukazatele, které jsou zaměřeny na interní chod podniku. Slouží především manažerům ke sledování a analyzování vnitropodnikových aktivit. Základním opěrným bodem provozních ukazatelů jsou tokové veličiny, především pak náklady (22, s. 71).

2.8.5.1 Mzdová produktivita

Mzdová produktivita definuje množství výnosů, které náleží na 1 Kč vyplacených mezd zaměstnancům. Ukazatel by měl ideálně vykazovat růst (22, s. 71).

$$\text{Mzdová produktivita} = \text{Výnosy (bez mimořádných)} / \text{Mzdy}$$

2.8.5.2 Produktivita dlouhodobého hmotného majetku

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku udává množství výnosů na 1 Kč vloženou do dlouhodobého hmotného majetku. Čím větší hodnotu ukazatel vykazuje, tím vyšší má tento majetek výnosnost (22, s. 71).

$$\text{Produktivita DHM} = \text{Výnosy (bez mimořádných)} / \text{DHM (v pořizovací ceně)}$$

2.8.5.3 Produktivita práce z přidané hodnoty

Úkolem ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty je sledování velikosti přidané hodnoty, připadající na jednoho pracovníka. Největší výnosnost ze zaměstnanců plyne tehdy, pokud vykazují velkou produktivitu práce a pobírají nízkou průměrnou mzdu. Tyto faktory jsou však závislé na aktuálním stavu trhu práce (18, s. 184).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \text{Přidaná hodnota} / \text{Počet pracovníků}$$

$$\text{Průměrná mzda na pracovníka} = \text{Osobní náklady} / \text{Počet pracovníků}$$

2.9 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží především k analyzování stávající situace podniku a k jeho řízení. Analýza rozdílových ukazatelů je orientovaná především na likviditu a podklady pro zkoumání čerpá z rozvahy. Výsledky těchto ukazatelů získáme rozdílem dvou absolutních ukazatelů (23, s. 84).

2.9.1 Čistý pracovní kapitál

Důležitý vliv na platební schopnost společnosti má čistý pracovní kapitál, který patří k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, které mají splatnost do jednoho roku (23, s. 84).

Dostatečná míra volného kapitálu znamená, že je podnik v dobré finanční situaci a je likvidní. Čistý pracovní kapitál může sloužit jako finanční jistota při nečekaných událostech, které by vyžadovaly vysoké výdaje finančních prostředků (22, s. 36).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

2.9.2 Čisté pohotové prostředky

Jedná se o rozdíl mezi peněžními prostředky, což jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech a okamžitě splatnými závazky. Mezi peněžní prostředky můžeme zařadit také ceniny, které jsou poměrně snadno přeměnitelné na peníze (14).

Čisté pohotové prostředky jsou přísnějším zdrojem likvidity v podniku, neboť oběžná aktiva, s kterými počítá čistý pracovní kapitál obsahuje některé málo likvidní položky (22, s. 38).

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

2.9.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Střední cestu mezi rozdílovými ukazateli představuje čistý peněžně pohledávkový fond, který z oběžných aktiv vylučuje zásoby a nelikvidní pohledávky. Tyto položky poté tvoří rozdíl mezi krátkodobými pasivy (22, s. 38).

$$\text{Čistý peněžně-pohledávkový fond} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Krátkodobá pasiva}$$

2.10 Souhrnné indexy hodnocení podniku

Jedná se o modely, které dokáží prostřednictvím jednoho čísla, nazvaného souhrnný index, charakterizovat celkovou finanční situaci, která vypovídá o podniku. Tyto modely jsou také schopny charakterizovat ekonomickou situaci podniku a jeho výkonnost. V souvislosti s těmito indexy rozlišujeme 2 pojmy, a to:

- a) **Bankrotní indikátory** – ty slouží převážně pro věřitele, které zajímá, jak je podnik schopen dostát svým závazkům.
- b) **Bonitní indikátory** – slouží převážně pro investory a vlastníky, zajímající se o míru kvality firmy v rámci její výkonnosti. Jsou využívány, pokud nejsou k dispozici údaje o čisté současné hodnotě firmy (18, s. 189).

2.10.1 Altmanova analýza

Slouží k vyhodnocení finančního zdraví podniku. Stanovuje se podle jediného čísla, které nese název Z-skóre, toto skóre se skládá z 5 ukazatelů, ke každému z ukazatelů je pak přiřazena váha plynoucí z rozsáhlých empirických průzkumů. Pod tímto číslem se také skrývá informace jak o zadluženosti, tak rentabilitě, likviditě a struktuře kapitálu (18, s. 189).

Přesnost predikce tohoto modelu, která byla uskutečněna na několika různých výběrech, které tvoří jak úspěšné, tak zbankrotované firmy, byla 80 % (13, s. 97).

2.10.1.1 Altmanův index pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

kde,

X_1 – znázorňuje čistý pracovní kapitál / aktiva,

X_2 – znázorňuje nerozdělený zisk minulých let / aktiva,

X_3 – znázorňuje EBIT / aktiva,

X_4 – znázorňuje vlastní kapitál / cizí zdroje,

X_5 – znázorňuje tržby / aktiva (18, s. 190).

Vypočtené skóre pak znamená, pokud:

- a) $Z > 2,9$ – v tomto případě je společnost finančně zdravá, není ohrožena bankrotem,
- b) $1,23 < Z < 2,89$ – v tomto případě, se společnost nachází v pásmu zvaném šedá zóna, které znamená, že zdraví firmy nelze jednoznačně určit,
- c) $Z < 1,23$ – finanční zdraví je v tomto případě ohroženo, společnost není finančně zdravá a zároveň ji ohrožuje také bankrot (18, s. 190).

2.10.1.2 Altmanův index pro podniky obchodované na kapitálovém trhu

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1 * X_5$$

kde, veškeré indexy nesou stejný význam jako v předchozím případě, pouze ukazatel X_4 se liší, ten znázorňuje podíl tržní hodnoty VK/účetní hodnoty celkových závazků (18, s. 190).

Vypočtené skóre pak znamená, pokud:

- a) $Z > 2,99$ – v tomto případě je společnost finančně zdravá, není ohrožena bankrotem,
- b) $1,81 < Z < 2,99$ – v tomto případě, se společnost nachází v pásmu zvaném šedá zóna, které znamená, že zdraví firmy nelze jednoznačně určit,
- c) $Z < 1,81$ – finanční zdraví je v tomto případě ohroženo, společnost není finančně zdravá a zároveň ji ohrožuje také bankrot (18, s. 190).

2.10.2 Index IN05

Jedná se o index, který je vytvořen s ohledem na podmínky v České republice, a který zároveň zohledňuje také hledisko vlastníka. U tohoto indexu může dojít k problému, který souvisí s tím, že pokud počítáme tento index u společnosti, která je nezádlužená nebo pokud je jen málo zadlužená a ukazatel nákl. krytí je obrovským číslem, měl by být při tomto výpočtu omezen ukazatel = $EBIT / \text{úrokové krytí}$, na hodnotu číslo 9 (18, s. 190).

$$IN05 = 0,13 * (\text{aktiva} / \text{cizí zdroje}) + 0,04 * (EBIT / \text{nákl. úroky}) + 3,97 * (EBIT / \text{aktiva}) + 0,21 * (\text{výnosy} / \text{aktiva}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva} / \text{krátk. závazky})$$

Pro očekávaný vývoj je pak charakteristické podle vypočtených hodnot, že vyjde-li hodnota:

- a) $IN05 < 0,9$ – tak se společnost dostává do bankrotu, s pravděpodobností 86 %,
- b) $0,9 < IN05 < 1,6$ – nachází se v pásmu zvaném šedá zóna, tzn. nelze určit,
- c) $IN05 > 1,6$ – tak společnost tvoří určitou hodnotu, s pravděpodobností 67 % (18, s. 190).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V praktické části bakalářské práce se budu nejprve zabývat analýzou informačních systémů společnosti, potřebné informace k této části jsem získal od správce informačních technologií ve firmě TON a.s. Druhá část se zabývá zhodnocením současné situace společnosti TON a.s. Na základě ukazatelů finanční analýzy zhodnotím finanční stav podniku v letech 2013-2017, přičemž podklady jsem získával z výročních zpráv ze serveru justice.cz.

3.1 Analýza informačního systému

3.1.1 Software

Microsoft Dynamics NAV

Mezi oblíbené produkty společnosti TON a.s. patří produkty firmy Microsoft, se kterou dlouhodobě spolupracuje. Podnikovým informačním ERP systémem, který firma využívá k řízení klíčových procesů, je Microsoft Dynamics NAV. Jedná se o systém, který je určen pro středně velké společnosti a nabízí svým uživatelům jednoduché, pružné a intuitivní uživatelské prostředí. Tento systém společnosti poskytuje podporu při každém kroku výroby, tedy od přijetí bukových hranolů na sklad, napařování v peci, ohýbání, moření, kompletaci až po testování a následnou expedici do rukou zákazníků. Systém je tak využíván pro zadávání produktů do výroby a částečně řeší i skladové hospodářství. V roce 2016 byl implementován modul Servis pro řízení a plánování údržby, zejména z toho důvodu, že ve společnosti nalezneme stovky strojů a zařízení. V rámci tohoto modulu jsou pak uživatelům poskytnuty informace o motohodinách, predikci oprav, plánování dílů, o dostupnosti a plánování servisních techniků apod., veškerá komunikace pak funguje prostřednictvím mobilního telefonu se systémem. V současné době se ve společnosti implementuje nová verze Navisionu (Microsoft Dynamics Navision 2018), jedná se o pátou verzi, která se soustředí zejména na zlepšení uživatelské produktivity, přináší také nové příležitosti v oblasti cloud computingu, Online Payment Services a také v Microsoft Application Virtualization (32).

Microsoft Dynamics CRM

Oddělení obchodu a marketingu využívá systém Microsoft Dynamics CRM, k jehož reimplementaci došlo v roce 2013. Jelikož se jedná o stejného dodavatele, jako u využívaného ERP systému, kterým je Microsoft, byla tato volba pro společnost logická především z hlediska kompatibility. Jelikož jsou hlavními zákazníky společnosti TON a.s. zejména restaurace a hotely, klíčovou roli zde sehrávají obchodní zástupci, kterých je v současné době okolo 60, působících v několika zemích. Veškeré informace o uskutečněných obchodních jednáních, prodeích, zákaznících, ale také např. o reklamacích má firma evidované právě v tomto systému, který je zároveň propojený také s účetnictvím a e-maily. Firma má tak okamžitý přehled o tom, co se právě děje. Výhody společnost spatřuje také v tom, že může snadněji kontrolovat práci svých obchodních zástupců, může je také férověji odměňovat, jelikož může v systému vidět, jestli si obchodní zástupce musel zákazníka získat nebo jestli společnost kontaktoval sám zákazník. Systém CRM umožňuje také lépe cílit na zákazníky, jelikož má firma k dispozici jejich databázi spolu s tím, co nakupují. Náklady na zavedení tohoto systému přesáhly 1 mil. Kč, firma je však s touto investicí spokojená, z toho důvodu, že se náklady na tento systém vrátily v podobě vyšší produktivity, rovněž finanční prostředky na marketing jsou nyní účelněji vynakládány, což také přispívá k rychlejší návratnosti investice (32).

Microsoft SharePoint + K2 blackpearl

Společnost TON a.s. v roce 2015 implementovala Microsoft Sharepoint Server 2013, hlavním cílem této implementace bylo zpřehlednění toku dokumentů a nastavení schvalovacích procesů. Tento interní systém je využíván napříč odděleními celé firmy a slouží zejména ke sdílení a archivaci dat. Microsoft Sharepoint ve firmě plní funkci primárního úložiště dokumentů. Společnost se v roce 2017 rozhodla také pro implementaci řešení K2 blackpearl na platformě Microsoft Sharepoint. Jedná se o flexibilní BPM – Business Process Management platformu, jejímž úkolem je zautomatizovat a zjednodušit podnikové procesy, rovněž zajišťuje procesní, formulářové ale také reportingové a integrační služby. Firma se rozhodla implementovat tuto technologii zejména z toho důvodu, že potřebovala převést své tištěné dokumenty do elektronické podoby. Chybělo centrální úložiště dokladů, do kterého by byl umožněn

vzdálený přístup k výrobkům, projektům ale také k celkovým zakázkám, což nepříznivě ovlivňovalo výkonnost celé společnosti. Veškerá data firmy byla evidována pouze v adresářích a v rámci několika systémů, rychlé dohledávání faktur, smluv, výrobků bylo tímto znemožněno, problémy tak vznikaly zejména v účetnictví. O výběru tohoto řešení rozhodly reference, společnost měla možnost navštívit několik zákazníků Konica Minolta, kteří prezentovali K2 blackpearl v praxi. Výhodou systému je, že je přístupný přes webový prohlížeč, což znamená také úsporu nákladů spojených se samotnou instalací, režií a údržbou. Uživatelům je také umožněn operativní přístup, díky kterému se uživatelé do systému dostanou, i když se nacházejí mimo podnik. Společnost zavedením této technologie získala lepší přehled o svých projektech a aktivitách uskutečněných v rámci jednotlivých úseků, vedeny jsou zde také zápisy z porad. Tok dokumentů systémem se snížil z průměrných 15 dnů na 3. Rovněž je zjednodušena práce zaměstnanců, kteří trávili spoustu času hledáním potřebných dokumentů, práce s digitalizovanými dokumenty je jak pro zaměstnance, tak pro vedení firmy jednoznačně pohodlnější. IT oddělení si díky této technologii dokázal samo vypracovat helpdesk požadavků na ICT i workflow (32).

3.1.2 Ostatní systémy

Mezi další software, který firma používá patří Target 2100, jedná se komplexní personální informační systém, který využívají zejména zaměstnanci HR oddělení. Systém obsahuje moduly, mezi které patří: organizační schémata, popisy pracovních míst, bezpečnost práce, v rámci tohoto systému společnost také zpracovává mzdy, vede personální evidenci a organizuje lékařské prohlídky (32).

Mimo Microsoftu Dynamics NAV používá firma pro plánování výroby software INmedias od společnosti TopTech Brno spol. s r.o., hlavním úkolem tohoto systému je, aby udržoval aktuální objem plánované výroby, dále také např. dojde-li k nedostatku zásob na skladě, vytvoří se požadavek vedoucí k nákupu materiálu. Výstupem tohoto plánování jsou pak především operativní plány jak pro nákup, tak pro výrobu (32).

3.1.3 Webové stránky

Webové stránky společnosti TON a.s. nalezneme pod adresou ton.eu, tyto stránky byly renovovány a nově spuštěny v lednu 2014, nahradily tak původní, které se nacházely na adrese ton.cz. Nové webové stránky jsou uživatelsky přívětivé, dokáží zaujmout zákazníka svým grafickým zpracováním, inteligentními funkcemi a svým celkovým dojmem. Zákazníci na těchto stránkách naleznou jak produkty společnosti, tak např. i výčet designerů, kteří se podíleli na jednotlivých projektech, dále jsou zde uvedena také ocenění, které společnost získala v rámci prestižních soutěží za své výrobky. Zákazník si může každý výrobek prohlédnout z 360° a zároveň si může také stáhnout jeho 3D model. Dříve existoval také e-shop zidle.cz, kde byly zákazníkům nabízeny tradiční modely židlí, které se mimo jiné liší od těch designových také svou cenou. Dnes v případě, že zadáme do vyhledávače stránku zidle.cz jsme přesměrováni na stránku ton.eu, společnost tak v současné době schraňuje jak výrobky tradiční, tak designové v rámci jednoho e-shopu. Nespornou výhodou těchto stránek je také to, že jsou dostupné v šesti jazykových mutacích a uživatel si je může zobrazit jak v mobilních zařízeních, tabletech, tak např. na chytré televizi.

O kvalitě webových stránek svědčí také fakt, že domovskou stránku společnosti TON a.s. v roce 2016 vyhodnotila odborná porota soutěže Zlatý středník jako nejlepší, v kategorii Webové stránky a on-line aplikace, odbornou porotu zaujaly zejména svým grafickým zpracováním, použitými texty a fotografiemi, ale také např. konfigurátorem produktů (33).

3.2 Výpočet horizontální analýzy

V této části hodnocení podniku se budu zabývat horizontální analýzou aktiv i pasiv, která vychází z rozvahy a analýzy nákladů a výnosů z výkazu zisků a ztrát.

3.2.1 Horizontální analýza aktiv

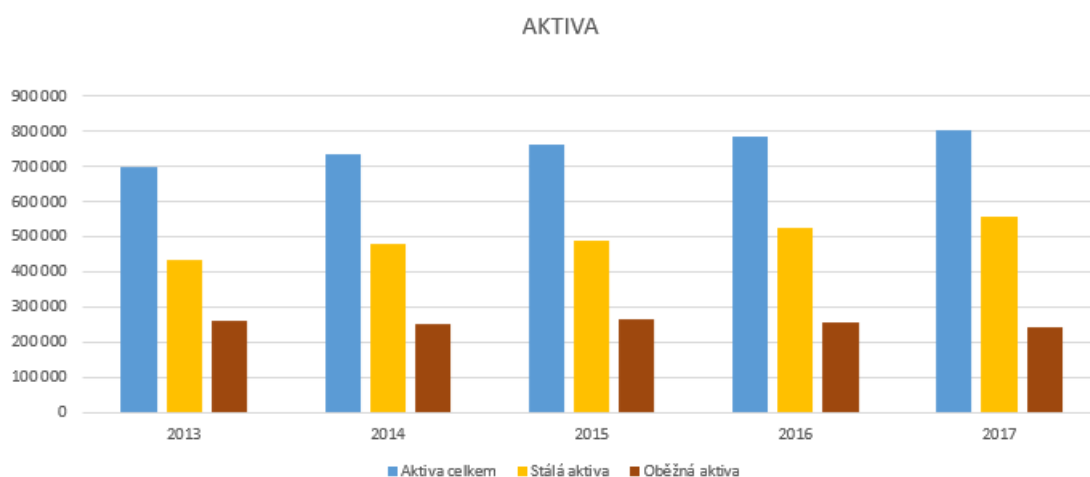
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv [v tis.Kč]	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Aktiva celkem	34 223	4,89%	25 922	3,53%	26 148	3,44%	17 640	2,24%
Stálá aktiva	43 708	10,06%	10 286	2,15%	37 827	7,74%	29 934	5,69%
Dlouhodobý nehmotný majetek	878	0,00%	-66	0,00%	1 493	-	-614	-11,83%
Dlouhodobý hmotný majetek	44 479	10,36%	10 365	2,19%	36 345	7,51%	30 708	5,90%
Dlouhodobý finanční majetek	-1 649	0,00%	-13	-	-11	-1,46%	-160	-21,51%
Oběžná aktiva	-10 291	-3,96%	15 544	6,23%	-10 705	-4,04%	-13 297	-5,23%
Zásoby	-7 565	-4,99%	-1 347	-0,94%	3 160	2,22%	807	0,55%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4 469	1029,72%
Krátkodobé pohledávky	-1 148	-1,30%	8 678	9,98%	-7 839	-8,20%	-20 385	-23,22%
Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky	-1 578	-8,01%	8 213	45,31%	-6 026	-22,88%	1 812	8,92%
Časové rozlišení aktiv	806	14,56%	92	1,45%	-974	-15,14%	1 003	18,38%

Aktiva společnosti TON a.s. od roku 2013 do roku 2017 každým rokem rostou. V prvním a druhém roce sledování vzrostla aktiva o 4,89 %. Mezi lety 2014-2015 aktiva dále rostla, tentokrát o 3,53 %, přičemž svoji úlohu v tomto zkoumání sehrál krátkodobý finanční majetek, který vzrostl o 45,31 %, tedy přibližně o 8,7 milionů korun. V mezidobí od roku 2015 do roku 2016 a 2016 až 2017 trend stále pokračoval a aktiva stoupala o 3,44 % respektive o 2,24 %. Stálá aktiva se ubírala opět stoupající tendencí, přičemž největšího růstu dosahovala v prvním sledovaném období, kdy relativní procentní změna stálých

aktiv dosahovala 10,06 % a nárůst o bezmála 44 milionů korun. Oběžná aktiva mají kolísavý průběh, avšak nijak zvláště se žádný rok nevymyká. Za zmínku určitě stojí nárůst dlouhodobých pohledávek v období mezi lety 2016–2017, které byly od roku 2013 do roku 2016 konstantní, a to 434 000 Kč, avšak v posledním roce sledovaného období vzrostly na cca 4,9 milionů korun.

Dle grafu můžeme vidět, že hlavní složku celkových aktiv tvoří stálá aktiva, konkrétně dlouhodobý hmotný majetek, rostoucí každým rokem o pár procentních bodů. Tento trend je zapříčiněn postupnou modernizací výrobních závodů a rozšiřováním výrobních linek společnosti.



Graf 1: Aktiva (vlastní zpracování)

3.2.2 Horizontální analýza pasiv

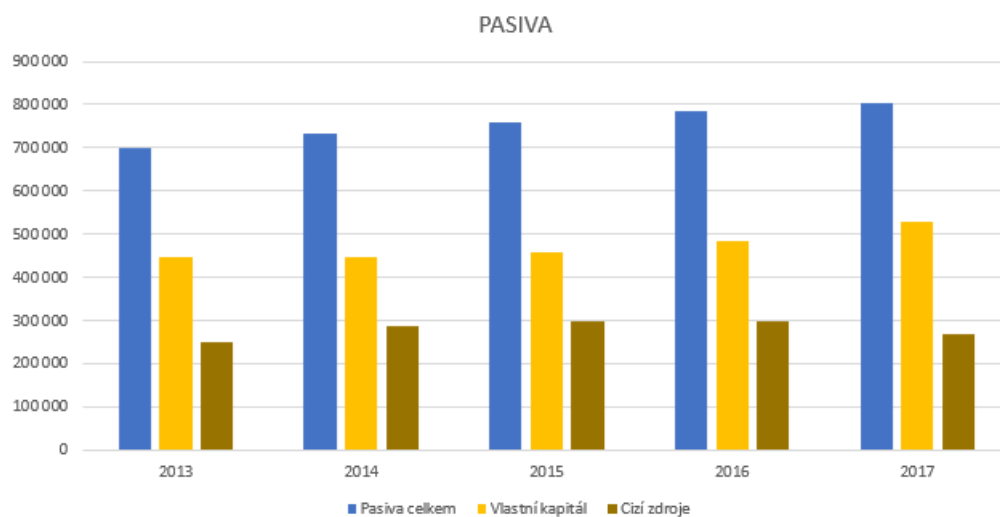
Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv [v tis.Kč]	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Pasiva celkem	34 223	4,89%	25 922	3,53%	26 148	3,44%	17 640	2,24%
Vlastní kapitál	-2 672	-0,60%	12 470	2,80%	27 595	6,03%	43 170	8,90%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	-14	-33,30%	-12	-42,86%	-11	-68,75%	8 897	177940,00%
Fondy ze zisku	1 745	51,05%	1 099	21,29%	1 552	24,78%	2 208	28,26%
VH minulých let	8 512	0,00%	2 330	16,76%	12 946	79,75%	32 599	111,72%
VH běžného účetního období	-12 915	-37,00%	9 053	41,17%	13 108	42,23%	-534	-1,21%
Cizí zdroje	36 462	14,62%	10 905	3,81%	25	0,01%	-27 432	-9,24%
Rezervy	-676	-100,00%	251	-	9 619	3832,27%	-1 330	-13,48%
Dlouhodobé závazky	2 405	19,38%	1 094	7,39%	15 268	95,98%	-5 684	-18,23%
Krátkodobé závazky	15 703	6,99%	17 920	7,45%	-2 569	-0,99%	-20 418	-7,98%
Bankovní úvěry a výpomoci	42 226	0,00%	-11 524	-5,70%	-32 331	-16,96%	-13 968	-8,82%
Časové rozlišení pasiv	433	17,07%	2 547	85,79%	-1 472	-26,69%	1 902	47,03%

Na základě bilanční rovnice vyplývá, že aktiva se musí rovnat pasivům, což znamená, že pasiva musí vykazovat stejné hodnoty jako aktiva.

Vývoj vlastního kapitálu má kromě fáze mezi lety 2013–2014 vzrůstající trend. V tomto období klesla hodnota vlastního kapitálu o 0,6 %, tedy 2 672 000 Kč. Od tohoto roku hodnota základního kapitálu roste. V roce 2015 o 2,80 % a v následujícím roce o 6,03 %. Nejvyšší hodnoty dosahoval vlastní kapitál v posledním období, kdy narostl o 8,9 % a atakoval hranici 529 milionů korun. Na tomto výsledku měl zásluhu i fakt, že kapitálové fondy poslední rok rapidně narostly, téměř o 8,9 milionů korun. Fondy ze zisku se meziročně zvyšovaly a nejvyššího nárůstu, téměř 29 %, dosahovaly rovněž v posledním zkoumaném období. Výsledek hospodaření v období od roku 2013 do roku 2014 výrazně klesl o 37 %, také díky zvyšující se rozdrobenosti výrobních zakázek a rychlejšímu růstu průměrné mzdy. Mezi lety 2014-2015 se výsledek hospodaření zvýšil o 41,17 % a tento

trend pokračoval i v následujícím období, ve kterém nárůst dosahoval 42,23 %. V poslední zkoumané fázi výsledek hospodaření lehce klesl o 1,21 %. Co se týče cizích zdrojů, mezi lety 2013–2016 měly vzrůstající tendenci. Největšího nárůstu 14,62 % dosáhly v první fázi zkoumaného období, naopak pokles cizích zdrojů o 9,24 % zaznamenala společnost v posledním roce zkoumaného období.



Graf 2: Pasiva (vlastní zpracování)

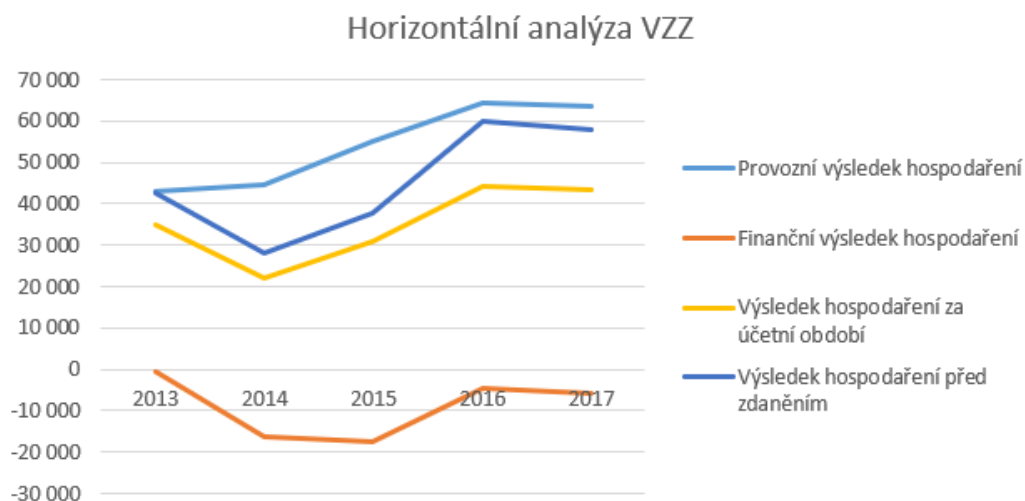
3.2.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 4: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování)

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty [v tis. Kč]	2014-2013		2015-2014		2016-2015		2017-2016	
	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]	absolutní změna	relativní změna [%]
Tržby za prodej zboží	-4 963	-11,94%	-5 712	-15,61%	-647	-2,10%	-6 004	-19,86%
Obchodní marže	-2 088	-15,18%	-895	-7,67%	-	-	-	-
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35 100	5,18%	13 313	1,87%	73 092	10,07%	21 801	2,73%
Výkonová spotřeba	-1 085	-0,29%	27 423	7,38%	8 780	2,20%	-7 710	-1,89%
Přidaná hodnota	26 740	8,26%	-291 302	-83,12%	-	-	-	-
Osobní náklady	20 358	7,78%	761	0,27%	24 586	8,69%	28 895	9,40%
Provozní výsledek hospodaření	1 341	3,11%	10 711	24,10%	9 332	16,92%	-739	-1,15%
Finanční výsledek hospodaření	-16 080	-4334,23%	-1 057	-6,43%	12 886	-73,60%	-1 156	-25,01%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-12 915	-37,00%	9 053	41,17%	13 108	42,23%	-534	-1,21%
Výsledek hospodaření za účetní období	-12 915	-37,00%	9 053	41,17%	13 108	42,23%	-534	-1,21%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-14 739	-34,49%	9 654	34,49%	22 218	59,02%	-1 915	-3,20%

I přes hlavní zaměření společnosti TON a.s., kterým je výroba a prodej vlastních výrobků, tvoří tržby za prodej zboží významnou část v účetnictví podniku. Jejich význam však upadá, jelikož každým rokem postupně klesají. Zatímco v roce 2013 tržby za prodej zboží dosahovaly částky přes 41,5 milionů korun, v roce následujícím to bylo již o 11,94 % méně. V dalších letech tento trend pokračuje a největšího poklesu dosahuje tato položka v období od roku 2016 do roku 2017, kdy klesla o 19,86 % na hodnotu 24 232 000 Kč.

Naopak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zaznamenávají v celém sledovaném období růst, přičemž mezi lety 2013–2014 narostly tržby o 5,18 % a následující období o 1,87 %. Největšího skoku dosáhly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2016, kdy zaznamenaly nárůst o 10,07 %, tedy něco přes 73 milionů korun. V posledním sledovaném období nebyl růst tak velký, avšak stále pokračoval o 2,73 %.



Graf 3: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování)

3.3 Výpočet vertikální analýzy

3.3.1 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv [v tis.Kč]	2013 [%]	2014 [%]	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Stálá aktiva	62,09%	65,15%	64,28%	66,96%	69,21%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,41%	0,51%	0,49%	0,66%	0,57%
Dlouhodobý hmotný majetek	61,33%	64,54%	63,70%	66,20%	68,57%
Dlouhodobý finanční majetek	0,35%	0,10%	0,10%	0,09%	0,07%
Oběžná aktiva	37,12%	33,98%	34,87%	32,35%	29,98%
Zásoby	21,65%	19,61%	18,76%	18,54%	18,23%
Dlouhodobé pohledávky	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,61%
Krátkodobé pohledávky	12,59%	11,85%	12,58%	11,17%	8,39%
Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky	2,82%	2,47%	3,47%	2,58%	2,75%
Časové rozlišení aktiv	0,79%	0,86%	0,85%	0,69%	0,80%

Stálá aktiva společnosti TON a.s. tvoří hlavní složku ve struktuře celkových aktiv. V roce 2013 dosahovala stálá aktiva 62,09 %. Následující rok dlouhodobá aktiva rostla o více než 3 %. V roce 2015 dochází k mírnému poklesu, přičemž od roku 2016 dochází opět k růstu. Tento trend pokračuje i v roce 2017, kdy stálá aktiva dosahují maxima, a to 69,21 %. Drtivou většinu ve struktuře stálých aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek, jelikož společnost disponuje velkým množstvím výrobních hal a speciálních výrobních linek. Procentuální výše dlouhodobého hmotného majetku prakticky kopíruje stálá aktiva. Dlouhodobý nehmotný majetek se pohybuje v rozmezí od 0,41 % do 0,66 %, kdy největšího podílu na struktuře aktiv dosahuje v roce 2016. Oběžná aktiva dosahují největších hodnot v prvním sledovaném roce analýzy, kdy se pohybují na hranici 37,12 %. Následně výše oběžných aktiv kolísá mezi 32 až 35 %. Poslední rok jsou oběžná aktiva na meziročním minimu 29,98 %. Majoritní složku oběžných aktiv představují zásoby, které vykazují klesající trend. Procentuální zastoupení zásob na celkových aktivech se pohybuje od 21,65 % v prvním roce, kdy byla hodnota největší, po 18,23 % v roce posledním. Krátkodobé pohledávky kopírují kolísající trend oběžných aktiv. Hodnoty krátkodobého finančního majetku se meziročně pohybují kolem 3 %.



Graf 4: Struktura pasiv (vlastní zpracování)

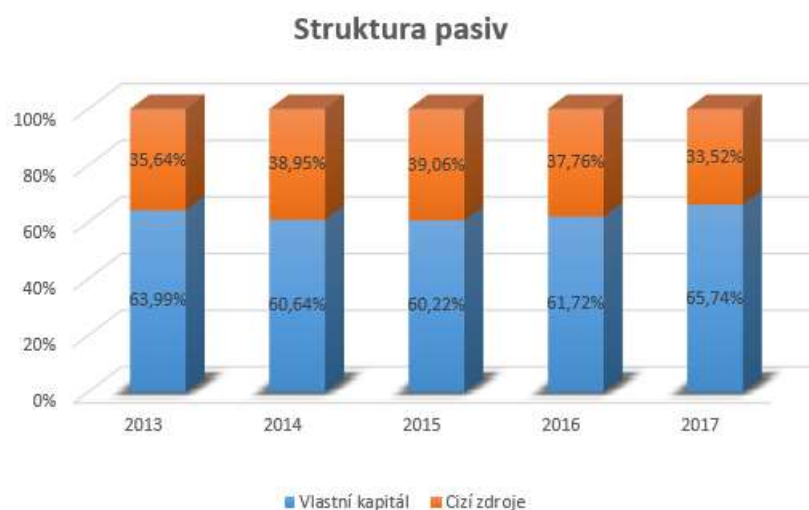
3.3.2 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv [v tis.Kč]	2013 [%]	2014 [%]	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	63,99%	60,64%	60,22%	61,72%	65,74%
Základní kapitál	57,74%	55,05%	53,17%	51,40%	50,27%
Kapitálové fondy	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	1,11%
Fondy ze zisku	0,49%	0,70%	0,82%	0,99%	1,25%
VH minulých let	0,77%	1,89%	2,14%	3,71%	7,69%
VH běžného účetního období	4,99%	3,00%	4,09%	5,62%	5,43%
Cizí zdroje	35,64%	38,95%	39,06%	37,76%	33,52%
Rezervy	0,10%	0,00%	0,03%	1,26%	1,06%
Dlouhodobé závazky	1,77%	2,02%	2,09%	3,97%	3,17%
Krátkodobé závazky	32,11%	32,76%	34,00%	32,54%	29,28%
Bankovní úvěry a výpomoci	22,86%	27,55%	25,09%	20,14%	17,96%
Časové rozlišení pasiv	0,36%	0,40%	0,73%	0,51%	0,74%

Hlavní složku struktury pasiv společnosti TON a.s. tvoří vlastní kapitál, který meziročně vykazuje kolísavou tendenci. V prvním roce se vlastní kapitál pohyboval na hranici 64 %. V následujících dvou letech dochází k mírnému poklesu vlastního kapitálu. Rok 2016 je znamením lehkého růstu. Největší procentuální hodnoty na struktuře pasiv dosahuje vlastní kapitál v roce 2017, kdy se přibližuje k 66 %. Majoritní složkou ve struktuře vlastního kapitálu je základní kapitál, který dosahuje hodnoty 404 000 tis. Kč a meziročně se nemění. Kapitálové fondy tvoří v období od roku 2013 do roku 2016 zanedbatelnou část ve struktuře pasiv. V roce 2017 dochází k nárůstu kapitálových fondů. Fondy ze zisku mají rostoucí tendenci po celé sledované období. Výsledek hospodaření minulých let roste od 0,77 % do 7,69 % v posledním roce, kdy se větší mírou podílí na struktuře vlastního kapitálu. Výsledek hospodaření běžného účetního období má největší zastoupení v roce 2016, kdy dosahuje 5,62 %. Cizí zdroje tvoří v celkové struktuře menší část a pohybují se mezi 33,52 % až 39,06 %. Největší zastoupení mají cizí zdroje v roce

2015. Hlavní složku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, které prakticky kopírují kolísavý vývoj zastoupení cizích zdrojů v celkových pasivech.



Graf 5: Struktura pasiv (vlastní zpracování)

3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 7: Rozdílové ukazatele (vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele [v tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017
čistý pracovní kapitál	35008	9014	6638	-1498	5623
čisté pohotové prostředky	-204990	-222271	-231978	-235435	-213205
čistý peněžně pohledávkový finanční fond	-116470	-134899	-135928	-147224	-140910

3.4.1 Čistý pracovní kapitál

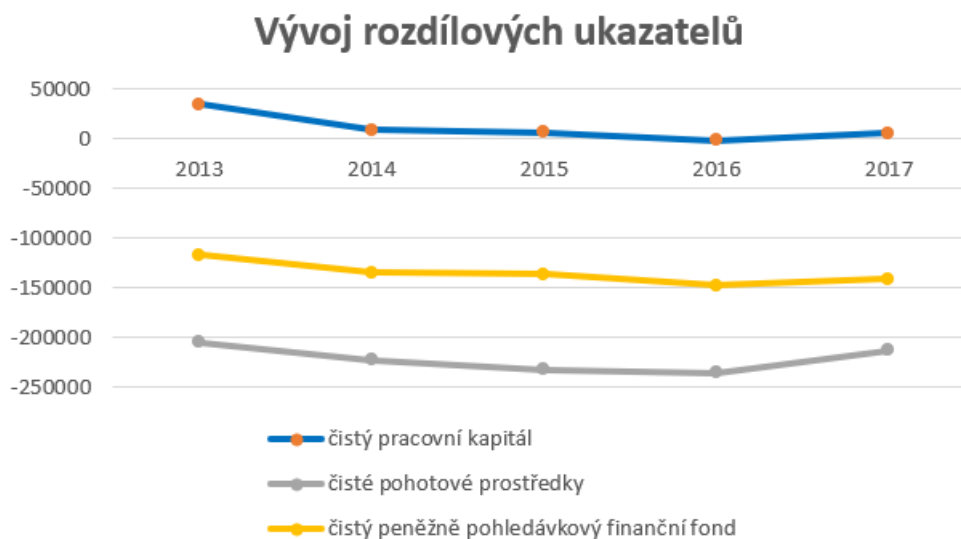
Výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu společnosti TON a.s. dosahují v prvním roce sledovaného období částky zhruba 35 milionů korun. V následujících dvou letech dochází k mírnému poklesu toho ukazatele. V roce 2016 nastává zlom, kdy se vlivem poklesu oběžných aktiv dostává čistý pracovní kapitál do záporných čísel. V posledním sledovaném roce hodnota ukazatele opět vykazuje kladnou hodnotu 5 623 000 Kč.

3.4.2 Čisté pohotové prostředky

Hodnoty čistých pohotových prostředků se pohybují v záporných číslech po celou dobu sledovaného období, společnost tedy nemá dostatek krátkodobého finančního majetku na hrazení krátkodobých závazků. V prvních dvou letech se jedná o částky -204 990 tis. Kč respektive -222 271 tis. Kč. V následující dvouletce hodnota ukazatele stále lehce klesá, avšak mírný zlom nastává v roce 2017, kdy dochází k poklesu krátkodobých závazků, čímž se snižuje záporná hodnota čistých pohotových prostředků, které dosahují -213 205 tis. Kč.

3.4.3 Čistý peněžně pohledávkový finanční fond

Čistý peněžně pohledávkový fond navazuje na trend čistých pohotových prostředků a v celém zkoumaném období dosahuje záporných výsledků. První rok se ukazatel pohybuje na nejnižší hodnotě celého zkoumaného období, kdy dosahuje -116 470 tis. Kč. Období od roku 2014 do roku 2016 je ve znamení poklesu. V posledním roce dochází k snížení krátkodobých závazků společnosti, což má pozitivní dopad na zvýšení hodnoty peněžně pohledávkového fondu.



Graf 6: Vývoj rozdílových ukazatelů (vlastní zpracování)

3.5 Poměrové ukazatele

3.5.1 Ukazatele likvidity

Tabulka 8: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
běžná likvidita	1,16	1,04	1,03	0,99	1,02
pohotová likvidita	0,482	0,439	0,474	0,424	0,401
okamžitá likvidita	0,088	0,075	0,102	0,079	0,094

3.5.1.1 Běžná likvidita

Hodnoty běžné likvidity společnosti TON a.s. nedosahují za celé zkoumané období doporučených výsledků, jelikož optimální hodnoty pro tento ukazatel se pohybují mezi 1,8–2,5. V prvním zkoumaném roce dosahuje běžná likvidita podniku hodnoty 1,16. V následujících dvou letech se likvidita pohybuje na hodnotách okolo 1,04. V roce 2016 likvidita klesá pod hodnotu 1, což by mohlo mít za následek neschopnost podniku platit krátkodobé závazky z oběžných aktiv. V posledním roce se ukazatel dostává zpět nad hodnotu 1.

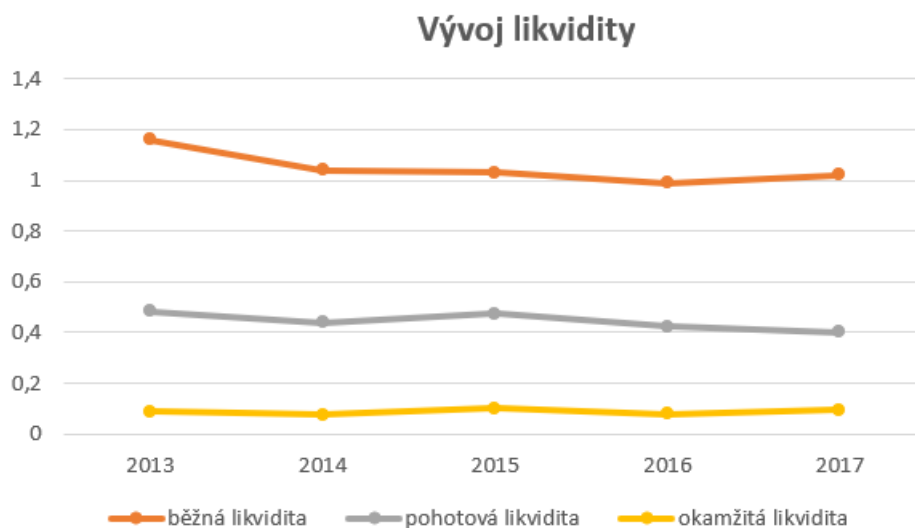
3.5.1.2 Pohotová likvidita

Optimální hranice pohotové likvidity, u které se vyřazuje nejméně likvidní položka, zásoby, se pohybuje okolo hodnoty 1–1,5. V roce 2013 dosahovala společnost likvidity 0,482. Mírný pokles nastal v následujícím roce, kdy hodnota pohotové likvidity byla 0,439. Zvýšením oběžných aktiv společnosti, zaznamenává ukazatel v roce 2015 mírný růst. Poslední dvě zkoumaná období pohotová likvidita opět klesá.

3.5.1.3 Okamžitá likvidita

Tato likvidita kromě zásob vylučuje i pohledávky a stává se proto nejvíce likvidní. Optimální hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2–0,5. Společnost TON a.s. je pod tímto průměrem celé zkoumané období. V prvním dvou letech se okamžitá likvidita pohybuje

na hranici 0,088 respektive 0,075. V roce následujícím mírně roste a dostává se přes hodnotu 0,1. Vlivem poklesu krátkodobého finančního majetku, začíná hodnota likvidity v roce 2016 opět klesat na 0,079. V posledním roce můžeme zaznamenat mírný nárůst na hodnotu 0,094.



Graf 7: Vývoj likvidity (vlastní zpracování)

3.5.2 Ukazatele rentability

Tabulka 9: Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Rentabilita	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	6,47%	4,29%	5,33%	10,54%	10,95%
ROE	7,75%	4,94%	6,37%	13,54%	13,05%
ROCE	9,58%	6,29%	8,03%	15,17%	10,88%
ROS	4,85%	2,93%	4,03%	8,71%	9,47%

3.5.2.1 Rentabilita aktiv

Pomocí rentability aktiv poměříme zisk s celkovými investovanými aktivy podniku. V roce 2013 se rentabilita aktiv pohybuje na hranici 6,47 %. V roce následujícím se hodnota tohoto ukazatele pohybuje na nejnižší hodnotě ze všech sledovaných let. Příčinou tohoto stavu je také nejhorší výsledek hospodaření za celou zkoumanou dobu. Rok 2015

je ve znamení mírného růstu. V posledních dvou letech se hodnoty ukazatele rentability tržeb pohybují mezi 10–11 %, což zapříčinilo především zvýšení aktiv a základních kapitálů, který je například v roce 2017 téměř dvojnásobný oproti roku 2014.

3.5.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu

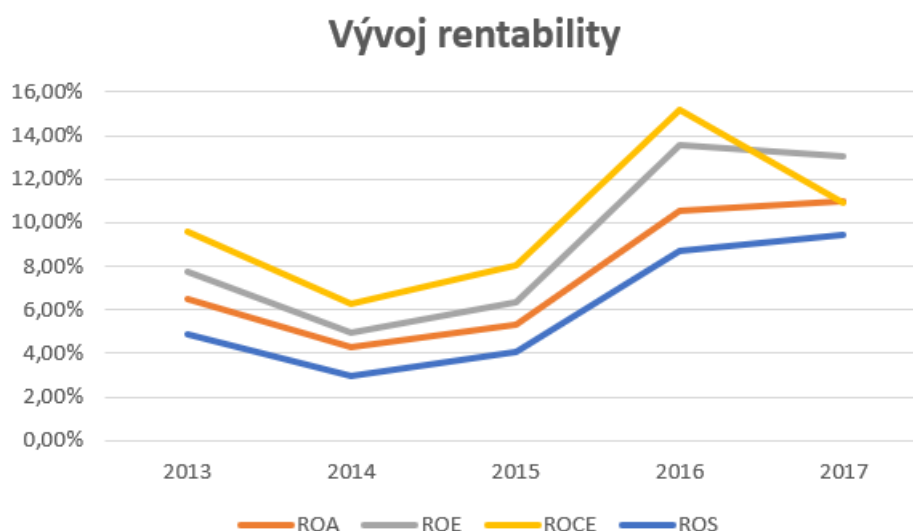
Pomocí ukazatele rentability vloženého kapitálu zjišťujeme návratnost vloženého kapitálu, a tedy celkový zisk z uskutečněné investice. Meziroční vývoj ukazatele rentability vloženého kapitálu prakticky kopíruje trend ukazatele rentability aktiv. V roce 2013 byla hodnota ukazatele 7,75 %, přičemž následující rok opět klesala, a to na 4,94 %. V roce 2015 došlo k pozvolnému nárůstu na 6,37 %. Poslední dva roky sledovaného období dochází opět k prudšímu růstu, kdy rentabilita vloženého kapitálu dosahuje 13,54 % respektive 13,05 %.

3.5.2.3 Rentabilita investovaného kapitálu

Oproti předchozímu ukazateli, rentabilita investovaného kapitálu zahrnuje vlastní i cizí investovaný kapitál. V prvním roce se rentabilita investovaného kapitálu pohybuje na hodnotě 9,58 %. Následující rok hodnota ukazatele klesá. Příčinou tohoto poklesu byl nižší výsledek hospodaření, ale také dlouhodobé bankovní úvěry, které byly zvýšeny téměř o 20 mil. Kč. Rok 2015 byl ve znamení menšího růstu ukazatele. Nejvyšších hodnot, 15,17 %, dosahovala rentabilita investovaného kapitálu společnosti TON a.s. v roce 2016. V posledním roce zaznamenal ukazatel pokles na 10,88 %.

3.5.2.4 Rentabilita tržeb

Procentuální podíl výsledku hospodaření na 1 Kč tržeb definuje ukazatel rentability tržeb. V roce 2013 se pohybovala rentability tržeb na hodnotě 4,85 %. Důsledkem horšího hospodářského výsledku, klesá rentabilita tržeb následující rok pod úroveň 3 %. S rokem 2015 přichází menší nárůst ukazatele. V posledních dvou letech dochází vlivem zvyšování tržeb a výsledku hospodaření k nárůstu rentability tržeb na 8,71 % respektive 9,47 %.



Graf 8: Vývoj rentability (vlastní zpracování)

3.5.3 Ukazatele Aktivit

Tabulka 10: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	1,027	1,021	0,996	1,055	1,052
Obrat zásob	4,748	5,207	5,309	5,691	5,768
Doba obratu zásob [dny]	76	70	68	65	63
Doba obratu pohledávek [dny]	45	42	47	40	31
Doba obratu krátkodobých závazků [dny]	113	116	123	112	101

3.5.3.1 Obrat celkových aktiv

Ukazatel celkových aktiv zobrazuje, kolikrát za rok se obrátí celková aktiva v podniku a měří tedy jejich využití ve společnosti. Podle doporučeného rozmezí by se měl tento ukazatel pohybovat kolem hodnoty 1. V prvních dvou letech se společnost pohybuje kolem doporučené hodnoty. Ke snížení hodnoty pod doporučenou hranici dochází v roce 2015, kdy dochází k poklesu tržeb oproti stálým aktivům a ukazatel dosahuje hodnoty 0,996. V dalších letech opět dochází k růstu tržeb a ukazatel vykazuje podobné hodnoty. V roce 2016 byla hodnota obratu celkových aktiv 1,055. Poslední rok začal ukazatel nepatrně klesat.

3.5.3.2 Obrat zásob

Podle ukazatele obratu zásob může společnost zjistit, kolikrát za rok byly zásoby prodány a znovu naskladněny. Z přiloženého grafu vyplývá, že zásoby se v podniku obrátí průměrně zhruba 5x. V první sledovaném roce klesá hodnota obratu zásob pod 5, ale v dalších letech postupně roste až do roku 2017, kdy překročí 5,7 obrátek za rok. Jelikož se firma zabývá výrobou nábytku a zásoby v podniku obrotí často, dá se konstatovat, že zásoby společnosti jsou poměrně likvidní.

3.5.3.3 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob zobrazuje, kolik dní jsou dané zásoby v podniku od jejich naskladnění až do dne jejich spotřeby a reflektuje předchozí ukazatel obrat zásob. Doba obratu zásob ve společnosti TON a.s. meziročně klesá, čímž se zvyšuje jejich likvidita a podnik zbytečně nadržuje zásoby na skladě. Stavby zásob se celé sledované období pohybují na podobných hodnotách, trend snižování doby obratu zásob, je tedy důsledkem každoročního růstu tržeb.

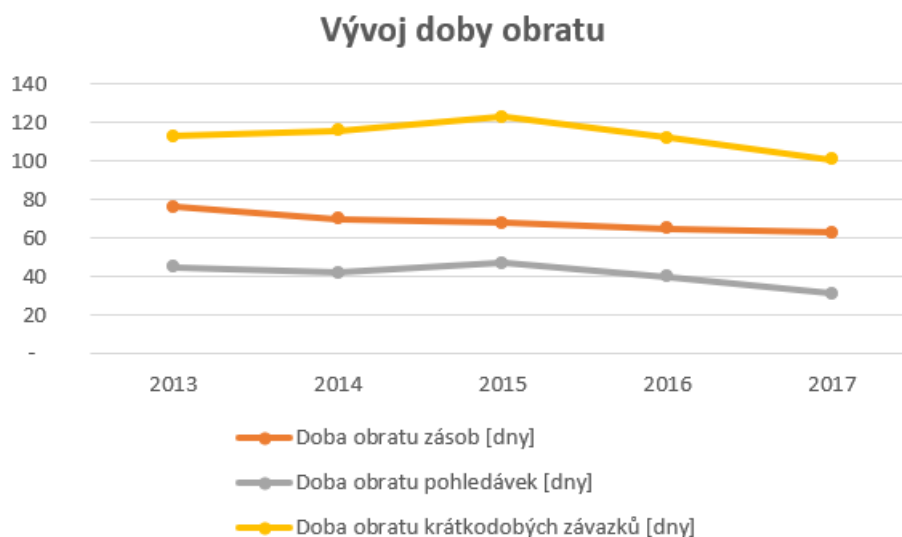
3.5.3.4 Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek zobrazuje dobu, za kterou zákazník firmě uhradí pohledávky. V prvním roce činila doba obratu pohledávek 45 dnů. V následujícím období došlo ke snížení této doby na 42 dnů a další rok k mírnému zvýšení na 47 dnů. Vlivem rostoucích tržeb začala doba obratu pohledávek v roce 2016 klesat na 40 dnů. Rok 2017 byl ve znamení největších tržeb ze všech sledovaných let, což se projevilo i na době obratu pohledávek, která činila 31 dnů.

3.5.3.5 Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků určuje, za jak dlouho dokáže společnost splácet své krátkodobé závazky. Během prvních tří let tato doba roste z 113 na 123 dnů. Menší změna však nastává v roce 2016, kdy díky mírné regulaci krátkodobých závazků a růstu tržeb,

dochází k poklesu na 112 dnů. V posledním sledované roce je hodnota 101 dnů a pokračuje tedy klesající trend doby obratu krátkodobých závazků.



Graf 9: Vývoj doby obratu (vlastní zpracování)

3.5.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Zadluženost	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	35,60%	38,95%	39,06%	37,76%	33,52%
Koeficient samofinancování	63,99%	60,64%	60,22%	61,72%	65,74%
Ukazatel úrokového krytí	16,92	8	10,37	18,39	27,24

3.5.4.1 Celková zadluženost

Dle grafu celkové zadluženosti vidíme, že společnost TON a.s. volí spíše opatrnější cestu financování a z větší míry využívá vlastní zdroje, což kvitují věřitelé společnosti. V roce 2013 se míra zadluženosti pohybovala na 35,60 %. V následujících dvou letech dochází k mírnému růstu zadluženosti, jelikož dochází k rychlejšímu růstu cizích zdrojů oproti celkovým aktivům. Růst se zastavuje v roce 2015 na hodnotě 39,06 %. V roce 2016 cizí zdroje stagnují, což spolu s rostoucími aktivy zapříčiňuje pokles celkové zadluženosti.

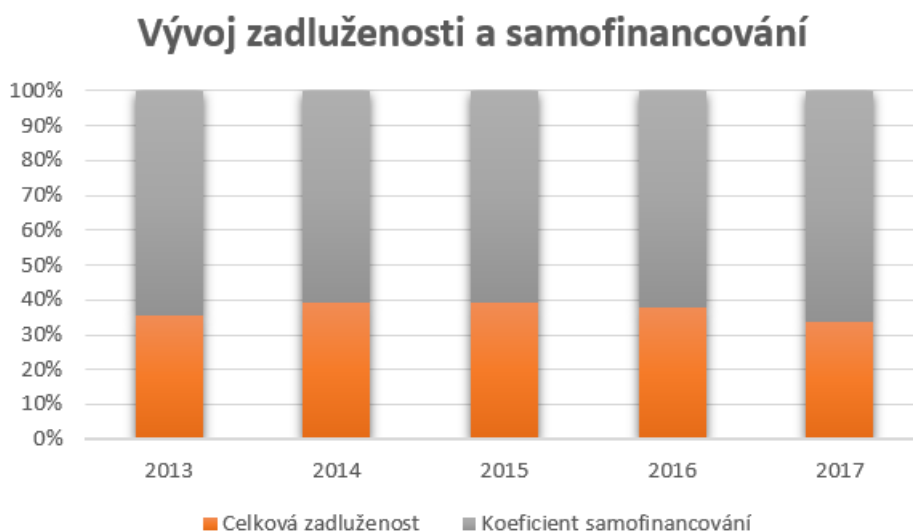
Poslední rok zkoumaného období je ve znamení nejmenší zadluženosti, kdy cizí zdroje klesly zhruba o 27 milionů korun.

3.5.4.2 Koeficient samofinancování

Z přiloženého grafu vidíme, že společnost TON a.s. je z větší části financována z vlastních prostředků, což je pozitivní zpráva pro věřitele. První zkoumané období byl podnik samofinancován z 64 %. V následujících dvou letech dochází k nárůstu cizích zdrojů a ukazatel samofinancování klesá. Mírný nárůst zaznamenala společnost v roce 2016, kdy byla financována vlastními prostředky z 61,72 %. Poslední rok zaznamenává společnost nejvyšší hodnoty vlastního kapitálu ve výši 528 317 tis. Kč a zároveň pokles cizích zdrojů, což má za následek nejlepší meziroční výsledek koeficientu samofinancování.

3.5.4.3 Úrokové krytí

Jelikož úrokové krytí značí, kolikrát celkový zisk před zdaněním pokryje nákladové úroky, což je důležitým faktorem pro věřitele, zda investovat či nikoliv. V roce 2013 dosáhla společnost dobrých hospodářských výsledků, což se projevilo i na úrokovém krytí, které vykazovalo hodnotu 16,92. Meziročně nejhorší EBIT 27 991 tis. Kč se projevil na hodnotě úrokového krytí, která klesla v roce 2014 o více než polovinu. V následujících třech letech společnost zaznamenala trend růstu výsledku hospodaření. Nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2017 zejména díky kombinaci vysokého EBITu a nízkých nákladových úroků. Vlivem těchto okolností byl ukazatel úrokového krytí v tomto roce na maximální hodnotě 27,24.



Graf 10: Vývoj zadluženosti a samofinancování (vlastní zpracování)

3.6 Provozní ukazatele

Tabulka 12: Provozní ukazatele (vlastní zpracování)

Provozní ukazatele	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita	Výnosy(bez mimořádných) / Mzdy	3,916	3,780	3,842	3,723	3,520
Produktivita DHM	Výnosy/DHM	1,724	1,622	1,611	1,631	1,588
Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč]	Přidaná hodnota/Počet pracovníků	394,280	422,220	437,550	-	-

3.6.1 Mzdová produktivita

Ukazatel mzdové produktivity značí, kolik výnosů připadá na 1 Kč mzdových nákladů. V zájmu společnosti je tedy stoupající tendence tohoto ukazatele. V roce 2013 dosahovala společnost TON a.s. nejvyšší výnosnosti 3,916 Kč. Následující rok došlo k růstu mzdových nákladů, což mělo za následek menší pokles ukazatele. V roce 2015 se mzdová produktivita opět lehce zvýšila na 3,842 Kč. V posledních dvou zkoumaných letech ukazatel klesal, kdy v posledním zkoumaném roce dosáhl nejnižší hodnoty 3,52 Kč. Tento výsledek měl za následek i fakt nabírání nových zaměstnanců, což se projevilo na mzdových nákladech.

3.6.2 Produktivita dlouhodobého hmotného majetku

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku udává množství výnosnosti na 1 Kč vloženou do dlouhodobého hmotného majetku. Největší výnosnosti dosahuje společnost hned v prvním roce zkoumaného období, kdy je hodnota 1,724 Kč. V následujících dvou letech dochází k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, zatímco výnosy rostou pozvolněji. Produktivita tak mírně klesá. Rok 2016 je ve znamení růstu výnosů, což se pozitivně projevilo na produktivitě práce z přidané hodnoty. V posledním roce dochází k poklesu na 1,588 Kč.

3.6.3 Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty zobrazuje, jaký průměrný podíl má každý zaměstnanec na přidané hodnotě společnosti. Tato položka se uváděla ve výkazu zisku a ztrát do roku 2015. Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho pracovníka dosahovala v roce 2013 hodnoty 394 tis. Kč. Od tohoto období je k vidění trend růstu ukazatele. Největší výsledky vykazuje ukazatel v roce 2015, kdy dosahuje hodnoty 437 tis. Kč, na čemž se podílí i zvyšování přidané hodnoty jako takové.

3.7 Soustavy ukazatelů

3.7.1 Altmanova analýza

Tabulka 13: Altmanova analýza (vlastní zpracování)

Altmanův index	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
X1	čistý pracovní kapitál/celková aktiva	0,05	0,012	0,0087	-0,0019	0,00699
X2	nerozdělený zisk minulých let/celková aktiva	0,0077	0,0189	0,021	0,037	0,0769
X3	EBIT/celková aktiva	0,061	0,0381	0,0495	0,0761	0,0721
X4	účetní hodnota vlastního kapitálu/celkové závazky	1,795	1,557	1,542	1,635	1,961
X5	tržby/celková aktiva	1,0342	1,0288	1,0028	1,062	1,058
Z	$1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1 * X5$	2,383	2,130	2,131	2,344	2,589

Jelikož je společnost TON a.s. akciová společnost, počítá se podle vzorce pro společnosti obchodovatelné na kapitálovém trhu. Po celé sledované období se podnik pohybuje v šedé zóně, která má rozmezí od 1,8 do 2,99. V roce 2013 vykazovala společnost hodnotu Altmanova bankrotního indexu 2,383. V následujícím období došlo k poklesu ukazatele. Od roku 2015 do roku 2017 společnost zaznamenává trend růstu, který vrcholí nejvyšší hodnotou 2,589 v posledním zkoumaném roce. Tyto rostoucí výsledky ukazatele mohou být příslibem společnosti pro vystoupení z šedé zóny.



Graf 11: Vývoj Altmanova indexu (vlastní zpracování)

3.7.2 Index IN05

Tabulka 14: Index IN05 (vlastní zpracování)

Index 05	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
X1	aktiva/cizí zdroje	2,085	2,567	2,56	2,648	2,983
X2	EBIT/nákladové úroky	9	9	9	9	9
X3	EBIT/aktiva	0,0647	0,0429	0,0543	0,0803	0,0747
X4	výnosy/aktiva	1,057	1,047	1,026	1,117	1,089
X5	oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)	1,156	1,037	1,026	0,994	1,024
IN05	$0,13X1 + 0,04X2 + 3,97X3 + 0,21X4 + 0,09X5$	1,21	1,18	1,22	1,35	1,37

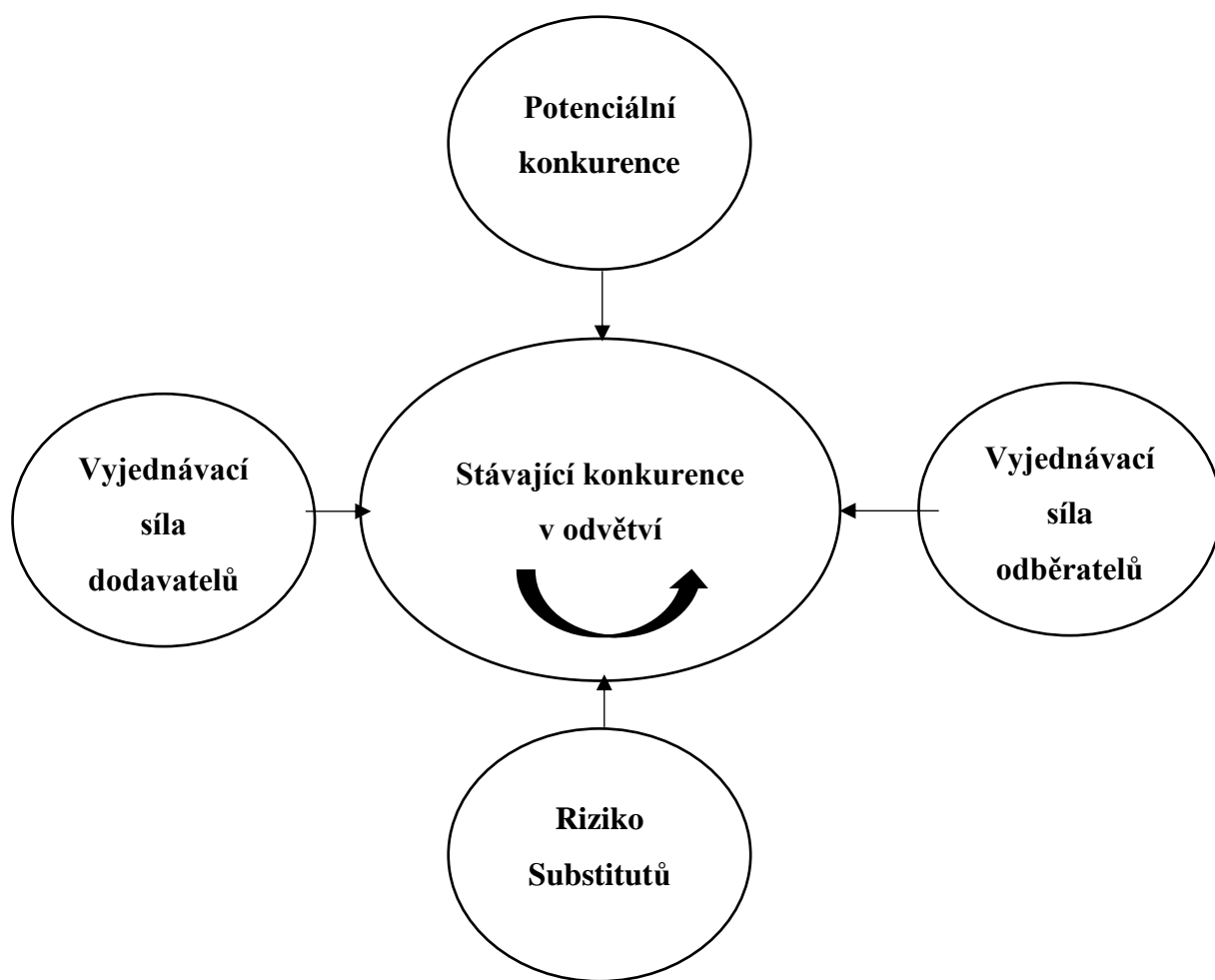
V celém sledovaném období analýzy se společnost nachází podle bankrotního indexu IN05 jen v šedé zóně, která je dána rozmezím od 0,9 do 1,6. V prvních dvou obdobích je společnost stále v šedé zóně, kdy dosahuje hodnoty 1,21 respektive 1,18. Od roku 2015 nastává mírný zlom a hodnoty bankrotního modelu začínají stoupat, což naznačuje lepší se finanční situaci podniku.



Graf 12: Vývoj indexu IN05 (vlastní zpracování)

3.8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porter určil pět dynamických faktorů, které ovlivňují prodeje, náklady a investice firem do daného odvětví. Na těchto faktorech závisí ziskovost a úspěch podniku. Podle Portera by měl podnik před vstupem na daný trh zkoumat pět různých „sil“, které mu dají přehled o daném odvětví a mohou být důležitým faktorem při rozhodování o vstupu na trh či nikoliv (4, s. 191).



Obrázek 8:Porterova analýza pěti konkurenčních sil (4, str. 191)

Riziko stávajících konkurentů na tuzemském trhu s nábytkem stále roste a mezinárodní řetězce tvoří její významnou část. V České republice momentálně působí 5 největších zahraničních prodejců nabízejících zpravidla méně kvalitnější nábytek, avšak za velmi přijatelnou cenu. Největších tržeb dosahuje tradičně švédský gigant IKEA, který za uplynulý rok dosáhl téměř 10 miliard korun. Tento řetězec provozuje v Česku 4 obchodní domy a v dohledné době plánuje stavbu dalšího (5).

Největší podíl na prodeji nábytku mají kromě již zmíněné Ikei i německé nadnárodní řetězce KIKa a XXX-lutz. Mezi další nadnárodní společnosti působící na tuzemském trhu patří například Asko, Sconto nebo Jysk, který má největší síť maloobchodních prodejen a jejich počet stále rozšiřuje. Od roku 2011 výroba nábytku v České republice kontinuálně roste. Zatímco v již zmíněném roce produkce dosahovala 31,61 miliard korun, v minulém roce to bylo již 36,29 miliard. Export nábytku meziročně vzrostl o 81 milionů korun na 27,83 miliard, největším exportérem je suverénně Německo (5).

Největšími importéry do České republiky jsou Polsko, Německo a Čína, kteří se na částce 18,94 miliard korun, zobrazujícím hodnotu importu, podíleli největším dílem. Největším konkurentem mezi tuzemskými výrobci je společnost Jitona a.s., která měla v loňském roce 441 zaměstnanců a její tržby dosahovaly 783 104 tis. Kč. Další významný konkurent Hanák nábytek a.s. v současné době zaměstnává 173 zaměstnanců a za rok 2017 vykázal tržby 307 818 tis. Kč (5).

Porovnání výroby, exportu, importu a domácí spotřeby v miliardách korun



Obrázek 9: Porovnání výroby, exportu, importu a domácí spotřeby v mld. Kč (5)

Možnost vstupu potenciálních konkurentů

Jak je vidno z předchozího grafu, import, export, spotřeba i produkce dále roste. Zahraniční společnosti otvírají další pobočky a vstup nových, je v dalších letech očekáván. Meziročně roste i export nábytku vyráběného v tuzemsku. Vstup na trh s nábytkem je tedy poměrně jednoduchý, avšak nově vstupující podnik by měl disponovat určitým finančním kapitálem, k nákupu počátečního výrobního vybavení, což znamená vysoké počáteční náklady. Trh nábytku není nijak legislativně omezován, možnost vstupu potenciálních konkurentů je tedy poměrně vysoká. Mezi potenciální konkurenty

TON a.s. můžeme zařadit jak zahraniční společnosti vstupující na tuzemský trh, tak i nově vznikající společnosti zabývající se výrobou a prodejem nábytku. Momentálním trendem v prodeji nábytku je internetový prodej, který meziročně vzrostl o 28 % (6).

Riziko substitutů

Velké riziko substitutů pro společnost TON a.s. představují levné materiály ze dřeva, jako je dřevotříska nebo dýha. Tyto materiály používají zahraniční společnosti, které cílí na co nejnižší cenu. Tradiční dřevěný nábytek může také postupně nahradit například plast, sklo nebo kov, který nabral na popularitě díky vzrůstajícímu trendu industriálního designu. Mezi substituty můžeme také zařadit různé sítě, pytle nebo podobné alternativy nábytku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavními dodavateli do nábytkářských společností jsou společnosti zpracovávající různé druhy dřeva, výrobci barev a laků, kožedělné a textilní společnosti a v posledních letech také výrobci skla a kovů. Česká republika disponuje velkými zásobami dřeva, které každý rok stoupají a vytěží se zhruba 15 milionů metrů krychlových dřeva, zatímco každoroční přírůstek je 18 milionů metrů krychlových (7).

Mezi významné společnosti na dřevozpracujícím trhu patří například Kronospan s.r.o. nebo PRONAP s.r.o. Dále na trhu působí velké množství menších či větších pil na zpracování dřeva. Trh tedy nabízí vysoké množství dodavatelů s prakticky stejným produktem, to má za následek poměrně nízkou vyjednávací sílu dodavatelů.

Vyjednávací síla odběratelů

Hlavními odběrateli společnosti TON a.s. jsou lidé, vybavující si například dům, ale také různé společnosti, které si potřebují vybavit např. restauraci, divadlo nebo zasedací místnost. Tyto společnosti odebírají větší počty kusů nábytku a mají tak větší vyjednávací schopnosti, kterými si můžou vyjednat určité benefity ve formě slev nebo dodatkových služeb.

3.9 Souhrnné zhodnocení finanční situace podniku

V rámci této kapitoly bude souhrnně zhodnocena finanční analýza firmy TON a.s. Nejprve došlo k provedení vertikální a horizontální analýzy. V případě horizontální analýzy bylo zjištěno, že aktiva společnosti každým rokem rostou. Hlavní složku tvoří stálá aktiva, která vykazují rostoucí trend, který je zapříčiněn postupnou modernizací závodů a také rozšiřováním výrobních linek. Oběžná aktiva vykazují lehce kolísavý průběh, který ale není nijak zvlášť závratný.

Rostoucí trend můžeme sledovat také u vlastního kapitálu, kdy k poklesu došlo pouze mezi lety 2013–2014, a to o 0,6 %. K nejvyššímu nárůstu došlo v posledním sledovaném roce, tedy v roce 2017, kdy vlastní kapitál vzrostl o 8,9 %, přičemž se na tomto růstu významně podílel nárůst kapitálových fondů. U výsledku hospodaření došlo mezi lety 2013–2014 k výraznému poklesu, a to o 37 %, zapříčiněného rozdrobeností výrobních zakázek a růstu průměrné mzdy. V dalších letech byl trend významně rostoucí (nárůst okolo 40 %), až na poslední zkoumanou fázi, kdy došlo k jeho zanedbatelnému snížení o 1,2 %.

Klesající trend můžeme pozorovat u tržeb z prodeje zboží, které tvoří, i přesto, že se jedná o společnost zaměřenou zejména na výrobu a prodej svých výrobků podstatnou položku v účetnictví této firmy. Každoročně však dochází k poklesu těchto tržeb, přičemž k největšímu poklesu došlo v posledním sledovaném období (téměř o 20 %). Příznivým faktem je, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb naopak každoročně rostou, k největšímu nárůstu došlo v roce 2016 (10% nárůst).

Hlavní složku celkových aktiv tvoří stálá aktiva, která ve všech letech rostou, vyjma mírného poklesu v roce 2015. Svého maxima dosáhla tato aktiva v posledním sledovaném roce, konkrétně 69,21 %. Největší podíl na těchto aktivech tvoří dlouhodobý hmotný majetek, pouze zanedbatelné necelé 1 % tvoří dlouhodobý nehmotný majetek. Kolísavý trend pak můžeme pozorovat u složky oběžných aktiv, která v posledním roce dosáhla meziročního minima (necelých 30 %). Primární složku těchto aktiv tvoří zásoby, které v celém svém průběhu vykazují klesající trend.

Hlavní složku pasiv tvoří vlastní kapitál, kde je majoritní složkou základní kapitál společnosti, tendence je během sledovaných let kolísavá, největší procentuální hodnoty dosahuje vlastní kapitál v posledním sledovaném roce, kdy činí poměr 66 ku 34 vlastního

kapitálu vůči cizím zdrojům, u kterých tvoří hlavní složku zejména krátkodobé závazky společnosti.

Kladné hodnoty v rámci analýzy rozdílových ukazatelů můžeme pozorovat pouze u čistého pracovního kapitálu, kdy nastává zlom pouze v roce 2016, kdy se tento ukazatel dostává do záporných čísel, poslední sledovaný rok (2017) pak vykazuje opět kladnou hodnotu. Záporné hodnoty v rámci celého zkoumaného období můžeme pozorovat u ostatních dvou ukazatelů, tedy čistých pohotových prostředků a čistého peněžně pohledávkového finančního fondu, z čehož vyplývá, že společnost nemá dostatek krátkodobého finančního majetku, na to, aby hradila své krátkodobé závazky.

Všechny ukazatele likvidity se v rámci celého sledovaného období pohybují pod doporučenými hodnotami. U ukazatelů běžné a pohotové likvidity by tyto výsledky mohly mít za následek neschopnost společnosti platit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. U okamžité likvidity by pak mohl nastat problém s uhrazením krátkodobých závazků peněžními prostředky, kterými společnost disponuje v hotovosti a na bankovních účtech, jedná se o tzv. okamžitou platební schopnost.

Ukazatele rentability ukazují, že je společnost v celém sledovaném období zisková, všechny hodnoty jsou u všech čtyř ukazatelů kladné. Můžeme pozorovat kolísavý trend, kdy se na nejnižších hodnotách společnost nachází v roce 2014, příčinou byl nejnižší výsledek hospodaření v rámci všech sledovaných let. V roce 2016 a 2017 jsou hodnoty jednotlivých ukazatelů nejvyšší za celé sledované období.

U ukazatelů aktivity se obrát celkových aktiv pohybuje ve všech letech nad hodnotou 1, pod hodnotou 1 se nachází podnik pouze v roce 2015 (0,996). Tyto nižší hodnoty jsou zapříčiněny zejména velkým množstvím aktiv v podniku. Zásoby se ve společnosti obrátí v průměru 5x za rok, z čehož vyplývá, že zásoby společnosti můžeme považovat za poměrně likvidní, s čímž souvisí i doba obrátu zásob, která meziročně klesá, podnik tak nedrží zbytečně dlouhou dobu zásoby na skladě. Doba obrátu pohledávek je nižší než doba obrátu závazků, což znamená, že podnik nejprve inkasuje pohledávky od svých odběratelů a poté může hradit své závazky.

Z ukazatelů zadluženosti můžeme vyvodit, že společnost preferuje spíše financování vlastními zdroji před využíváním cizích zdrojů. Celková zadluženost se ve všech letech pohybuje mezi 33–39 %. Nejvyšší zadluženosti dosahuje v letech 2014 a 2015, naopak

nejmenší v posledním sledovaném roce (33,52 %). Ukazatel úrokového krytí je nejvyšší v roce 2017, kdy dosahuje hodnoty 27,24.

Z provozních ukazatelů vyplývá, že nejvyšší výnosnosti v rámci mzdové produktivity dosáhla společnost v roce 2013, kdy činila 3,916 Kč. V roce 2017 dosáhla nejnižší hodnoty a to 3,52 Kč, a to také díky přijímání nových zaměstnanců, díky kterým došlo ke zvýšení mzdových nákladů. Nejvyšší výnosnost spjatá s produktivitou dlouhodobého majetku, je zaznamenána v roce 2013 a činí 1,724 Kč.

Altmanův index spolu s Indexem IN05 vykazují od roku 2014 rostoucí trend, společnost se nachází v tzv. šedé zóně, což znamená, že zdraví firmy nelze jednoznačně určit. V posledním roce dosáhl Altmanův index nejvyšší hodnoty (2,589), pokud bude trend i nadále rostoucí, mohla by společnost v následujících letech vystoupit z šedé zóny.

3.10 Souhrnné zhodnocení informačního systému

Společnost TON a.s. využívá ke své každodenní činnosti několik informačních systémů. V oblibě má zejména produkty firmy Microsoft. Podnikovým informačním ERP systémem je Microsoft Dynamics NAV, který slouží k řízení klíčových procesů uskutečněných v podniku, je využíván zejména ve výrobě a zároveň řeší i skladové hospodářství. V současné době dochází k implementaci jeho nové verze. Informace týkající se zákazníků, prodejů, obchodních jednání a reklamací firma eviduje v softwaru Microsoft Dynamics CRM, který byl reimplementován v roce 2013. Ke sdílení a archivaci dat slouží Microsoft Sharepoint, který využívá téměř celá firma napříč jednotlivými odděleními. Funkci centrálního úložiště dokladů plní řešení K2 blackpearl do Konica Minolta, které bylo ve firmě implementováno v roce 2017, zejména z důvodu potřeby převést veškeré tištěné dokumenty do elektronické verze. Dalším softwarem je Target 2100, jedná se o personální informační systém, který používají zejména zaměstnanci HR oddělení, a ve kterém firma eviduje informace týkající se mezd, organizačních schémat, personální evidence apod. K plánování výroby firma mimo softwaru Microsoft Dynamics NAV využívá také software INmedias, který poskytuje informace o aktuálním objemu plánované výroby a jehož výstupem jsou operativní plány pro nákup a výrobu.

3.11 SWOT analýza

Patří mezi nejčastěji využívané analytické metody. Autorem této metody je Albert Humphrey, který byl studentem na Stanfordské univerzitě, kde vypracoval výzkumný projekt, na jehož financování se podílelo 500 největších korporací v USA, cílem tohoto projektu bylo zanalyzovat nedostatky, které byly příčinou plánování v těchto společnostech, a vytvořit tak nový systém řízení změn (4, s. 295).

SWOT je zkratka vycházející z anglického originálu, kde jednotlivá písmena znamenají:

S – Strengths neboli silné stránky,

W – Weaknesses neboli slabé stránky,

O – Opportunities neboli příležitosti,

T – Threats neboli hrozby.

Jedná se tedy o silné a slabé stránky podniku, identifikované na základě vnitřního prostředí a její příležitosti a hrozby, identifikované na základě jejího vnějšího prostředí (4, s. 295). V rámci společnosti TON, a. s. byly vymezeny následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- Velká a dlouholetá tradice podniku
- Marketing cílený na ruční práci a poctivé řemeslo
- Úzká spolupráce se světovými designéry
- Spolupráce s místní nábytkářskou školou – vychovávání kvalifikovaných pracovníků
- Vysoká loajalita a věrnost zaměstnanců
- Velká expanze na zahraniční trh
- Moderní webové stránky v šesti jazykových mutacích
- Velká síť vlastních prodejen
- Posílení marketingového úseku
- Účasti na veletrzích v tuzemsku i zahraničí
- Úspěch tradičních modelů nábytku
- Vývoj nových kolekcí nábytku

- Získaná ocenění za design v Česku i zahraničí
- Možnost navržení vlastní konfigurace výrobku v e-shopu
- Certifikace ISO 9001 a ISO 14 001
- Produkty firmy objevující se ve věhlasných korporacích
- Naplnění finančních cílů z předchozího roku
- Snižování zadluženosti

Slabé stránky

- Zrušení úseku dopravy
- Fluktuace nově přijímaných zaměstnanců
- Nedodržování stanovených termínů ve výrobě
- Počet reklamovaných výrobků
- Vysoká cena designerských výrobků oproti tradičním modelům
- Chybějící marketing v televizi, rádiích a slabá venkovní reklama mimo místo výroby

Příležitosti

- Rostoucí kupní síla obyvatelstva
- Čerpání dotací z evropských fondů
- Rozšíření marketingové aktivity v masmédiích
- Stále rostoucí trend internetového prodeje
- Získání dalších certifikací
- Zvýšení výstupní kontroly kvality výrobků a snížení počtu reklamací

Hrozby

- Zákazníci cílící na levnější produkty na úkor kvality
- Zahraniční korporace nabízející velice levný, avšak méně kvalitní nábytek
- Vysoká zaměstnanost
- Vstup zahraničních konkurentů na tuzemský trh

- Ztráta zákazníků z důvodu snižování kvality a pozdních dodávek zakoupených produktů
- Zhoršování klimatických podmínek a snížení kvality vstupních surovin

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Návrhy ke zlepšení finanční situace

Doporučení v oblasti finanční analýzy

Při zkoumání finanční analýzy společnosti TON a.s. jsem zjistil, že celková úroveň samofinancování se meziročně pohybuje kolem 65 %. Doporučil bych společnosti zvážit zvýšení podílu financování z cizích zdrojů, které by mohlo být ve finále levnější než financování ze zdrojů vlastních. Firma by tím celkově mohla zvýšit výnosnost svých investic. Dále jsem z finanční analýzy zjistil, že hodnoty likvidity jsou podprůměrné a firmě bych doporučil sledovat vývoj výše oběžných aktiv, zejména krátkodobého finančního majetku, aby firma byla schopna splácet své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Společnost má však tyto hodnoty dlouhodobě a nijak zvlášť to neovlivňuje její hospodaření.

Doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů

Firma TON a.s. si každoročně vytyčuje cíle, které se usiluje v následujícím roce zlepšit, tyto cíle jsou uvedeny ve výročních zprávách podniku. Zaměřují se zejména na zvýšení produktivity, snížení podílů reklamací, zkrácení doby expedice výrobků a také např. na skluzy v běžné a individuální výrobě. Každoročně jsou zde uvedeny i další cíle, tyto se však objevují ve výročních zprávách nejčastěji a jsou rovněž považovány za slabé stránky podniku. Zamyslí-li se nad těmito cíli, jsou nepochybně spjatý se zaměstnanci. V rámci firmy probíhají každoročně jak zákonná, tak rozvojová školení, na tato školení jsou vždy vyčleněny určité finanční prostředky. Motivováni jsou zaměstnanci také řadou benefitů, které jim firma poskytuje. Domnívám se, že pro zaměstnance je důležitý také fakt, jak se v samotném kolektivu cítí, jaká je jeho motivace k práci či jaký je jeho pocit sounáležitosti s firmou.

Firma by měla zjišťovat a zajímat se o spokojenost svých zaměstnanců, např. prostřednictvím anonymních dotazníků, které by mohly být vždy s blížícím se koncem roku zaměstnancům poskytnuty k vyplnění. Ti by zde mohli vyjádřit např. svou spokojenost případně nespokojenost s poskytnutými benefity, mohli by zde uvést jaké jiné benefity by např. preferovali na místo stávajících, dále např. jak jsou spokojeni se

školeními, které v rámci firmy probíhají, zda by upřednostnili jiné apod., ne vždy totiž musí být stávající systém výhodný, tak jak se zdá. Management podniku by tak získal od svých zaměstnanců zpětnou vazbu a mohl podniknout kroky, které by vedly ke zlepšení stávající situace, např. lépe nastavený motivační systém, se kterým je úzce spjata produktivita a loajalita jednotlivých zaměstnanců.

V Bystřici pod Hostýnem a jejím okolí, kde firma sídlí, probíhá každoročně řada sportovních akcí, kde se sjíždí lidé z celé České republiky. Jelikož se jedná o firmu s více než 800 zaměstnanci, uspořádání teambuildingu by nemuselo být zrovna efektivní, proto by mohla být pod záštitou společnosti uspořádána akce s názvem „TONetovská padesátka“. Jednalo by se o cyklistický závod s odpoledním a večerním programem, který by se uskutečnil např. ve venkovním areálu zámku v Bystřici pod Hostýnem. Návštěvníci této akce, by se tak mohli účastnit buďto samotného závodu, či pouze doprovodného programu v areálu zámku. Zaměstnanci podniku by se podíleli na celé přípravě této akce, pomáhali by např. s vytyčováním trati apod. Startovné by pro zaměstnance bylo zdarma, nebyli by opomenuti ani ti, kteří by se tohoto závodu neúčastnili, např. starší lidé ve firmě aj., ti by na této akci měli např. nápoj a jídlo zdarma. Uskutečnění této akce by pak mohlo mít dvojitý efekt, spojený s větší sounáležitostí zaměstnanců s firmou, zároveň by také mohlo dojít k rozšíření povědomí o samotné značce.

Doporučení v oblasti marketingu

Co se týče propagace firmy TON a.s., firma se zaměřuje zejména na investování do reklamy v tisku, a to jak v České republice, tak v několika magazínech v zahraničí. Jedná se zejména o média spjatá s bydlením, architekturou, designem apod. V porovnání se svými konkurenty, kteří byli zmíněni v rámci Portera, však firma nevyužívá propagace v televizi či rádiu, rovněž není využito outdoorové reklamy, pouze v místě výroby a okolních městech se nachází pár navigačních tabulí. Firma by tak do budoucna mohla zvážit investici k vytvoření reklamního spotu. Ten by se od svých konkurentů lišil zejména tím, že se firma TON a.s. soustředí primárně na kvalitu svých výrobků a na dlouholetou tradici, která by v tomto spotu mohla být vyzdvížena. V případě, že by byla reklama účinná, mohla by zvýšit nejen povědomí zákazníků o značce, ale mohla by i nové zákazníky firmě přinést, což by do budoucna mohlo znamenat zvýšení tržeb.

4.2 Návrhy ke zlepšení informačních systémů

Na základě analýzy informačních systémů společnosti TON a.s. budou navržena doporučení, na které by se firma mohla v budoucnu zaměřit.

Business Intelligence pro Microsoft Dynamics NAV

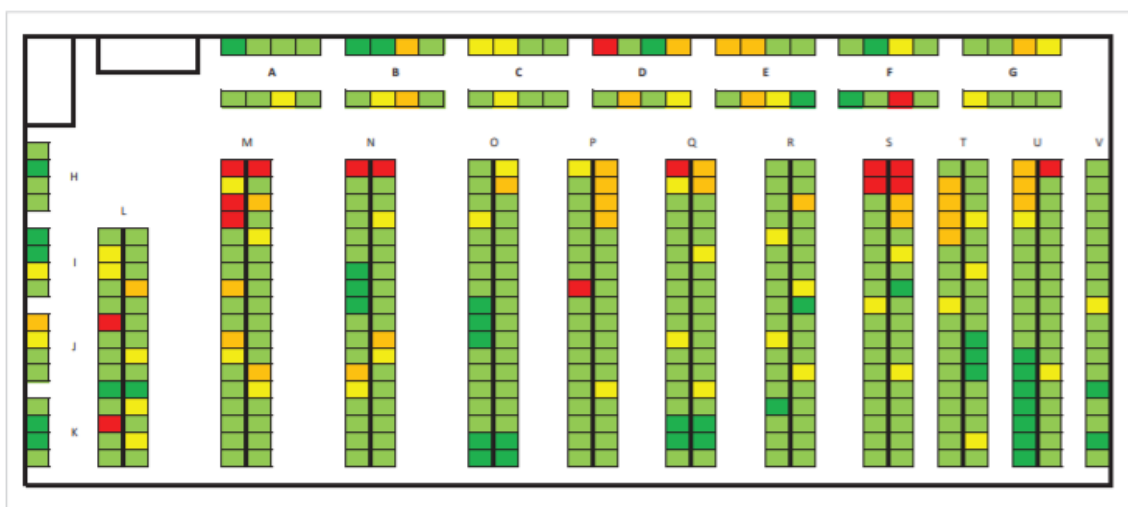
Prvním doporučením je implementace Business Intelligence pro Microsoft Dynamics NAV, a to zejména z toho důvodu, že veškerá data má společnost uložena v této databázi. V úvahu přicházejí dvě řešení, a to BI4Dynamics NAV, jedná se o řešení slovinského partnera Microsoftu, které je postavené nad datovými strukturami a logikami MS Dynamics NAV. Druhým řešením je AC proBI NAV od AutoContu postavené pro Microsoft Dynamics NAV (30).

Firmě bych doporučil implementaci AC proBI NAV, z toho důvodu, že se jedná právě o řešení od AutoContu, se kterým firma spolupracuje, a který ve firmě implementoval NAV a s nasazováním BI do podniků má bohaté zkušenosti. Řešení AC proBI NAV je cenově velmi dostupným a plnohodnotným BI řešením, do kterého jsou zapracovány zkušenosti z několika projektů pro NAV. Pomocí následujícího řešení společnost dosáhne větší efektivity zpracování dat na informace, které mohou vést ke snížení nákladů, zjištění stavu pohledávek po splatnosti, sledování vývoje prodejů, k optimalizaci skladů nebo k rozpoznávání nastupujících trendů sledovaného trhu. Prvním příkladem využití Business Intelligence je **sledování vývoje pohledávek**, které slouží zejména pro finančního ředitele společnosti. Pomocí tohoto nástroje může finanční ředitel zkoumat stáří pohledávek před a po splatnosti a může si také snadno vyfiltrovat atributy, které chce u daných pohledávek sledovat. Dalším řešením pro finančního ředitele nebo majitele společnosti je **hodnota a obrátka zásob**. Uživatel má k dispozici nástroj, díky kterému má přehled o vývoji stavu jednotlivých položek zásob a době obrátu zásob ve společnosti. Velice zajímavým nástrojem AC proBI NAV je také **vyhodnocení otevřací doby na prodejně**. Tento nástroj slouží především pro majitele nebo obchodní ředitele, kteří mohou optimalizací pracovní doby na svých prodejnách docílit úspor financí. Nástroj dokáže analyzovat nejen tržby na prodejnách v daných hodinách, ale i procento obslužených zákazníků v dané prodejně a v určitou hodinu (31).

Počet zákazníků na prodejně v čase														
Počet paragonů	Popisky sloupců													
Popisky řádků	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Supermarket Semily	0,03%	15,43%	13,26%	13,83%	12,43%	9,39%	9,14%	5,74%	7,62%	8,20%	4,76%	0,17%	0,00%	
Supermarket Harrachov	2,61%	13,59%	14,43%	15,63%	16,54%	18,20%	17,46%	14,46%	14,77%	14,60%	12,71%	7,14%	0,08%	
Supermarket Železný Brod	1,04%	12,58%	15,46%	17,92%	16,28%	10,37%	8,12%	8,66%	10,97%	9,93%	6,49%	1,22%	0,04%	
Supermarket Rokytnice	0,08%	14,08%	14,15%	13,55%	11,66%	9,18%	7,95%	6,93%	8,44%	8,28%	5,53%	0,18%	0,00%	
Prodejna Nouzov	0,28%	12,48%	13,05%	9,86%	7,73%	7,02%	8,94%	8,65%	8,30%	11,49%	9,43%	2,77%	0,00%	
Prodejna Příkrý	0,00%	7,78%	15,35%	13,96%	10,31%	8,72%	9,04%	7,30%	10,40%	9,07%	7,84%	0,24%	0,00%	
Prodejna Škodějov	0,06%	9,30%	15,58%	13,21%	11,49%	7,88%	7,05%	6,64%	10,31%	9,12%	8,23%	1,13%	0,00%	
Prodejna Vysoké	13,62%	11,75%	9,50%	8,20%	8,62%	8,06%	7,49%	5,10%	6,83%	9,08%	8,02%	3,73%	0,00%	
Prodejna Bozkov	0,07%	5,51%	12,44%	13,79%	11,70%	8,14%	6,62%	7,80%	9,41%	9,58%	8,34%	6,56%	0,03%	
Prodejna Benešov	0,00%	4,92%	20,71%	15,66%	14,56%	6,73%	5,44%	7,44%	8,80%	9,32%	6,02%	0,39%	0,00%	
Prodejna Paseky	0,00%	7,05%	14,67%	12,82%	13,96%	8,44%	6,80%	7,48%	8,44%	10,65%	6,34%	3,35%	0,00%	
Prodejna Jabloneček	0,00%	4,80%	12,70%	14,68%	14,75%	8,47%	7,97%	6,56%	9,32%	11,93%	7,69%	1,13%	0,00%	
Prodejna Jesenný	0,09%	7,50%	10,73%	13,66%	12,30%	10,58%	5,56%	5,86%	9,28%	9,56%	8,27%	6,16%	0,45%	
Prodejna Navarov	0,10%	7,86%	11,85%	13,59%	12,34%	10,03%	7,10%	6,32%	7,79%	10,74%	8,26%	4,03%	0,00%	
Prodejna Hamry	0,18%	9,19%	9,51%	12,31%	12,72%	10,46%	10,41%	10,23%	9,33%	9,78%	5,84%	0,05%	0,00%	
Celkový součet	1,33%	11,97%	13,79%	14,46%	13,72%	11,81%	10,64%	9,10%	10,54%	10,78%	8,28%	3,26%	0,05%	

Obrázek 10: Vyhodnocení otevírací doby (31)

Pro ředitele logistiky nabízí řešení od společnosti AutoCont nástroj pro **optimalizaci umístění zásob ve skladech**. Uživatel tohoto nástroje má podle barevného plánu skladu, ucelený přehled o zaplněnosti skladu a o rozložení daných položek ve skladu (31).



Obrázek 11: Optimalizace skladu (31)

Zobrazení aktuální skutečnosti je dalším nástrojem BI, který je propojen s docházkovým systémem a majiteli společnosti nabízí komplexní přehled o přítomnosti pracovníků na pracovištích nebo například na poradách. Velice intuitivní řešení pro majitele a finančního nebo obchodního ředitele představuje **řídící panel manažera**, který

zobrazuje ucelené údaje o stavu společnosti a nabízí tak komplexní přehled jednotlivých složek v hospodaření podniku (31).



Obrázek 12: Řídící panel manažera (31)

Vývoj mobilní aplikace

Díky stále rostoucímu fenoménu smartphonů, bych společnosti TON a.s. dále doporučil vytvoření jednoduché mobilní aplikace pro všechny důležité platformy. V aplikaci by byl ucelený přehled sortimentu s aktuální cenou a možností ihned objednat. Dále by také mohla společnost skrz aplikaci sdílet novinky se zákazníky, jako například o účasti na výstavách nebo o vývoji nového produktu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout na základě zhodnocení finanční situace v letech 2013–2017 společnosti TON a.s., taková doporučení, která by vedla ke zlepšení nebo udržení stávající situace. Součástí byla také analýza informačního systému, která byla provedena na základě dostupných informací získaných z interních zdrojů podniku. Na základě zhodnocení finanční situace a informačních systémů byla firmě navržena doporučení, která by mohla být využita k dalšímu rozvoji společnosti.

Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že vývoj ve společnosti TON a.s. je poměrně stabilní, nebyly zde zachyceny žádné významné výkyvy. Rostoucí trend byl zaznamenán u stálých aktiv, a to díky postupné modernizaci jednotlivých závodů a rozšiřování výrobních linek, také u vlastního kapitálu a u tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, což může být považováno za příznivou skutečnost. Společnost TON a.s. je ve všech zkoumaných letech zisková, přičemž nejlepších výsledků dosáhla v posledních dvou sledovaných letech. Problém nastal u ukazatelů likvidity, kdy všechny hodnoty byly podprůměrné. Na základě toho, bylo firmě doporučeno sledovat vývoj výše oběžných aktiv, tak aby byla schopna splácet své krátkodobé závazky. Hospodaření firmy však není v tomto případě narušeno, jelikož firma dosahuje těchto podprůměrných hodnot dlouhodobě, v řádu několika let, nikoliv nárazově. Rovněž bylo firmě doporučeno zvážit zvýšení podílu financování z cizích zdrojů, z toho důvodu, že v posledním roce se celková úroveň samofinancování navýšila. Financování z cizích zdrojů by pro firmu mohlo znamenat zvýšení výnosnosti investic. Společnosti byla také navržena doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů a v oblasti marketingu, ta se snaží eliminovat slabé stránky podniku, které byly zjištěny z provedené SWOT analýzy.

Zabezpečení informačním systémem je ve společnosti TON a.s. na velmi dobré úrovni. Firma ke své každodenní činnosti využívá hned několik informačních systémů, přičemž do těch stávajících implementuje stále nové moduly a aktualizuje nové verze. Společnosti bylo doporučeno, že by se v budoucnu mohla zaměřit na implementaci Business Intelligence, konkrétně se jedná o řešení AC proBI NAV pro Microsoft Dynamics NAV, z toho důvodu, že má společnost veškerá data uložena v této databázi. Firmě bylo také navrženo vytvoření jednoduché mobilní aplikace pro své zákazníky.

Závěrem bych chtěl dodat, že cíl práce byl splněn. Společnosti TON a.s. bude tato práce předána a návrhy, které z této práce vzešly, mohou firmě posloužit jako inspirace k jejímu dalšímu rozvoji.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] JUSTICE.CZ. *Interní zdroje společnosti TON, a.s.* [online]. 2014 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=188731&typ=UPLNY>
- [2] TON.EU. *O nás.* [online]. © 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.ton.eu/cz/ton/>
- [3] TON.EU. *Výrobní proces.* [online]. © 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.ton.eu/cz/vyroba/>
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] BYZNYS.IHNED.CZ. *Výroba českého nábytku čtvrtým rokem roste.* [online]. 2017 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65903960-ceskym-nabytkarum-se-dari-ale-hlavne-v-zahranici-na-domaci-trh-miri-hlavne-nabytek-z-polska>
- [6] REALCITY.CZ. *Trh nábytku online posiluje. Přijdou změny nákupního chování Čechů. Už letos!* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.realcity.cz/magazin/11495/trh-nabytku-online-posiluje-prijdou-zmeny-nakupniho-chovani-cechu-letos/>
- [7] DŘEVOZPRACUJÍCÍ PRŮMYSL ČR. *MeziStromy.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.mezistromy.cz/drevarstvi/drevozpracujici-prumysl-v-cr/odborny>
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

[11] FEBMAT.COM. *Ukazatele likvidity*. [online]. 2016 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-ukazatele-likvidity/>

[12] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

[13] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2

[14] BUSINESSINFO.CZ. *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. 2009 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

[15] KUČEROVÁ, Dagmar. Co je to cash flow? Čtete jednoduchý výklad i zajímavé tipy. *Podnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>

[16] VACHTOVÁ, Jitka. Cash flow přímou a nepřímou metodou. *Ucetnicek.cz* [online]. Praha, 2011 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.ucetnicek.cz/images/articles/001-999/197-cash-flow-primou-a-neprimou-metodou/cash-flow-primou-a-neprimou-metodou.pdf>

[17] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.

[18] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.

[19] ZIKMUND, Martin. Ukazatelé rentability. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

[20] FINANCNI-ANALYZA.WEBNODE.CZ. *Ukazatelé zadluženosti*. [online]. 2011 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti>

[21] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.

[22] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

[23] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

[24] SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

[25] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

[26] TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

[27] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.

[28] POUR, Jan. *Informační systémy a technologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. Edice učebních textů. Informační systémy a technologie. ISBN 80-86730-03-4.

[29] TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

[30] AUTOCONT.CZ. *Data a Business Intelligence*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://autocont.cz/portfolio-reseni-a-sluzeb/podnikove-aplikace-a-reseni/datove-sklady-a-business-intelligence?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

[31] AUTOCONT.CZ. *Příklady BI v praxi*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://autocont.cz/Public/Files/portfolio-reseni-a-sluzeb/podnikove-aplikace-a-reseni/priklady-bi-v-praxii.pdf>

[32] TON, a.s. *Interní zdroje – podklady poskytnuté společností TON a.s.*, 2019

[33] TON.EU. *Novinky*. [online]. © 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.ton.eu/cz/ton/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1:Organizační struktura společnosti TON a. s. (1).....	17
Obrázek 2:Struktura informačního systému (26).....	20
Obrázek 3:Organizační úrovně informačních systémů (24)	21
Obrázek 4:Holisticko-procesní pohled na IS (24)	21
Obrázek 5:SCM (25).....	24
Obrázek 6:Členění metod finanční analýzy podle Dluhošové (13).....	30
Obrázek 7:Cash flow schéma (16).....	32
Obrázek 8:Porterova analýza pěti konkurenčních sil (4, str. 191).....	71
Obrázek 9:Porovnání výroby, exportu, importu a domácí spotřeby v mld. Kč (5)	72
Obrázek 10:Vyhodnocení otevírací doby (31).....	83
Obrázek 11:Optimalizace skladu (31)	83
Obrázek 12:Řídící panel manažera (31)	84

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1:Struktura rozvahy	28
Tabulka 2:Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)	50
Tabulka 3:Horizontální analýza pasiv	52
Tabulka 4:Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování)	54
Tabulka 5:Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)	55
Tabulka 6:Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)	57
Tabulka 7:Rozdílové ukazatele (vlastní zpracování)	58
Tabulka 8:Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)	60
Tabulka 9:Ukazatele rentability (vlastní zpracování)	61
Tabulka 10:Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)	63
Tabulka 11:Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)	65
Tabulka 12:Provozní ukazatele (vlastní zpracování)	67
Tabulka 13:Altmanova analýza (vlastní zpracování)	68
Tabulka 14:Index IN05 (vlastní zpracování)	69

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1:Aktiva (vlastní zpracování)	51
Graf 2:Pasiva (vlastní zpracování).....	53
Graf 3:Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování)	55
Graf 4:Struktura pasiv (vlastní zpracování).....	56
Graf 5:Struktura pasiv (vlastní zpracování).....	58
Graf 6:Vývoj rozdílových ukazatelů (vlastní zpracování).....	59
Graf 7:Vývoj likvidity (vlastní zpracování).....	61
Graf 8:Vývoj rentability (vlastní zpracování).....	63
Graf 9:Vývoj doby obratu (vlastní zpracování)	65
Graf 10:Vývoj zadluženosti a samofinancování (vlastní zpracování)	67
Graf 11:Vývoj Altmanova indexu (vlastní zpracování)	69
Graf 12:Vývoj indexu IN05 (vlastní zpracování)	70